

Tartu Ülikool
Pärnu kolledž
Ettevõtlusosakond

Kaupo Torro

E-TEENUST PAKKUVA ETTEVÕTTE KÄIVITAMINE eActive NÄITEL

Lõputöö

Juhendaja: Ilona Kandelin

Pärnu 2018

Soovitan suunata kaitsmisele
(juhendaja allkiri)

.....
(kaasjuhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud "...“ a.

TÜ Pärnu kolledži osakonna juhataja

.....
(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....
(töö autori allkiri)

SISUKORD

| | |
|--|----|
| Sissejuhatus | 4 |
| 1. E-teenuseid pakkuva ettevõtte asutamise protsess | 6 |
| 1.1. Protsessijuhtimise rakendamine ettevõtte käivitamisel..... | 6 |
| 1.2. Ettevõtte loomine kui projekt ja Timmons'i mudel | 9 |
| 1.3. E-teenuste eripära, arendamine ja teenindusplaan | 13 |
| 2. E-teenust pakkuva ettevõtte eActive nõudluse analüüs ja käivitamine | 20 |
| 2.1. Ülevaade Eesti huvihariduses kasutatavatest e-teenustest, uuringu metoodika ja valimi kirjeldus | 20 |
| 2.2. eActive potentsiaalsete huvigruppide analüüs ja uuringu tulemused | 24 |
| 2.3. Järeldused ja ettepanekud eActive käivitamiseks Timmons'i mudeli alusel ning väljatöötatud teenindusplaan | 33 |
| Kokkuvõte | 36 |
| Viidatud allikad | 37 |
| Lisad..... | 41 |
| Lisa 1. Intervjuu kava ekspertgrupile..... | 42 |
| Lisa 2. Küsimustik teenuse potentsiaalsetele kasutajatele: huvikoolide ja spordiklubide esindajad..... | 43 |
| Summary | 46 |

SISSEJUHATUS

Infotehnoloogia ettevõtete roll ja osakaal uute alustavate ettevõtete hulgas on viimasel kümnendil märgatavalt kasvanud. Innovaatiliste ettevõtete loomine ja positiivne mõju majanduse elavdamisse on aktuaalseks teemaks kogu maailmas. Maailmapanga uuringu kohaselt (World Bank Group, 2016) on Eesti üks ettevõtlust soosivatest riikidest, kus on lihtne äri alustada ja käigus hoida. Riiki tõstetakse esile kui järgmist ettevõtete innovatsioonimekat Silicon Valleyt, kust pidevalt saavad alguse uued ambitsioonikad ideed ja ettevõtmised. Uute toodete, tehnoloogiate või teenuste välja töötamine ja turule toomine kasvab läbi innovaatalisuse. Planeeritud kiiret käibe, kasumi ja töötajate arvu kasvu saab vaadelda läbi ambitsioonikuse ning Eesti turul tuleb fookus suunata kindlasti ekspordile, läbi mille soovitud kasv tagada.

E-teenuste kasutamine on muutunud Eestis igapäevaseks ning seda eriti avalikus sektoris. Kui üldhariduskoolide ühine e-keskkond on laialdaselt kasutusel peaaegu kõikides Eesti koolides, siis kahjuks sama ei saa väita huvihariduse kohta. Huvihariduses puudub ühtne e-keskkond, mis oleks kasutajale mugav ja kiire ning teenusepakkuja jaoks efektiivne. Huvihariduse õppurite arv näitab vastavalt andmebaasile haridussilm (2018) vähemasti kaheksandat õppeaastat järjest kasvu. See võib tuleneda sellest, et aina vähem on neid õpilasi, kes ühtegi huviringi ei jõua ning huviharidust ei omanda. Lühikeses perspektiivis ei saa väita, et nõudlus oleks sesoonne, kuid arvestades Eesti elanikkonna vähenemist, siis eelduslikult on pikemas perspektiivis näha nõudluse vähenemist. Ühel hetkel annab elanikkonna vähenemine siiski ka huviharidusele löögi ning selleks hetkeks planeerivad loodava e-teenuse ettevõtte eActive loojad siseneda veel vähemasti ühele lisaturule.

Uurimisküsimusena antud lõputöös on püstitatud, et kas ühtse huvihariduse e-süsteemi loomine on vajalik ja milline oleks loodava e-süsteemi mudel?

Lõputöö eesmärk on konstrueerida Timmons'i mudeli põhjal loodavale ettevõttele eActive e-teenus koos teenindusplaaniga. Kavandatav mudel ning infotehnoloogiline lahendus aitab pakkuda turunõudlusele vajaminevat teenust.

Töö eesmärgi saavutamiseks toetutakse järgmisetele uurimisülesannetele:

- tuua välja ettevõtte loomise teoreetiline kontseptsioon protsessijuhtimise seisukohast,
- anda ülevaade projektijuhtimisest ettevõtte asutamise protsessis ja Timmons'i mudelist,
- tuua välja e-teenuseid pakkuva organisatsiooni eripärad ja teenindusplaani teoreetiline taust,
- viia läbi uuring huviharidusega seotud huvigruppide hulgas, selgitamaks välja e-teenuste hetkeolukord ja nõudlus huvihariduses,
- teha järeldused ja ettepanekud huvihariduse e-keskkonna käivitamiseks, konstrueerides teenuse mudeli, sealhulgas luues ettevõtte asutamise kava.

Töös püstitatud eesmärgi ja uurimisülesannete täitmiseks tutvub töö autor erialase kirjandusega nii raamatute, erialaste teaduslike ajakirjade kui ka internetis avaldatud informatsiooni abil.

Lõputöö koosneb kahest peatükist, millest esimene osa põhineb ettevõtte asutamisele projekti- ja protsessijuhtimise kontekstist lähtuvalt, tutvustakse Timmons'i mudelit ning toob välja ka e-teenuseid pakkuva ettevõtte eripära. Uurimuse teine osa annab ülevaate Eesti e-teenuste turust ning uuringu metoodikast ja keskendub läbiviidud küsitluse tulemuste analüüsile ning toob välja sellest tulenevad järeldused ja ettepanekud.

1. E-TEENUSEID PAKKUVA ETTEVÖTTE ASUTAMISE PROTSESS

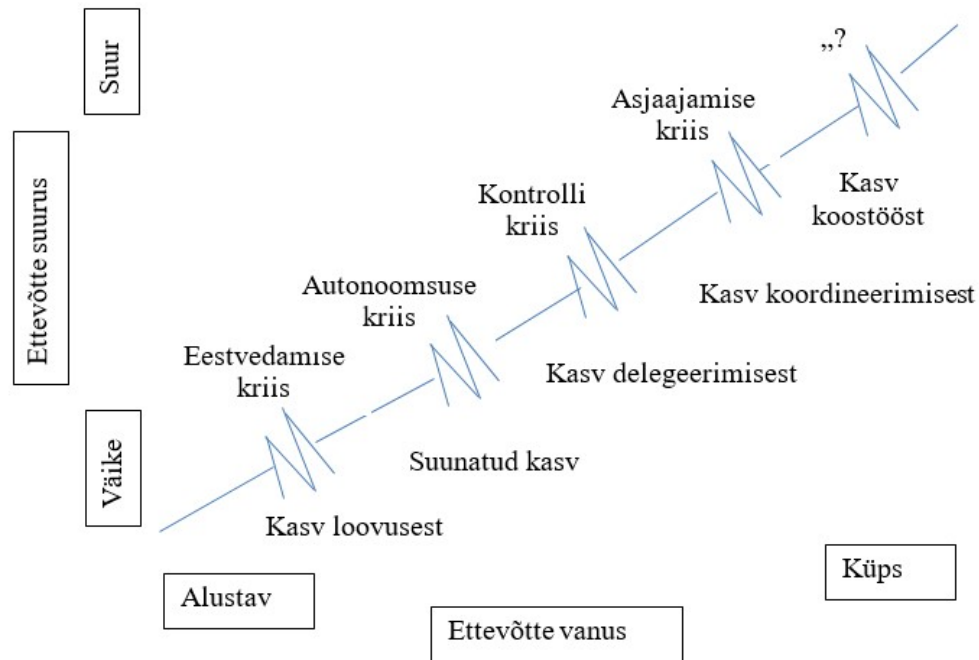
1.1. Protsessijuhtimise rakendamine ettevõtte käivitamisel

Sõnal protsess on erinevate inimeste jaoks erinev sisu. Isegi praktikud, kes igapäevaselt valdkonnaga tegelevad, ei ole jõudnud definitsioonis üksmeelele (Gulledge & Sommer, 2002, lk 365). Eesti keele seletav sõnaraamat defineerib protsessi kui: „teatud tulemuseni jõudvat asjade või nähtuste muutumist, teisenemist, liikumist, arengut ning sellise muutumise kulgu“ (Protsess, 2016). Kuna tegemist on muutumise, teisenemise ja liikumisega, siis seda on võimalik suunata ja juhtida. Gulledge ja Sommer (2002, lk 364) toovad välja, et protsessijuhtimine on ettevõtluses väga vana distsipliin. Kuigi ettevõtte asutamist saab vaadata kui projekti, siis ettevõtte käivitamisel tuleb kasutada protsessijuhtimisest tulenevaid meetodeid ja läbida kindlad etapid.

Davenport ja Short (1990) kitsendavad protsessi ettevõtluse kontekstis ning väidavad, et äriprotsess on loogiliselt ühendatud ülesannete komplekt, et saavutada ettevõtte eesmärk. Ka Acs ja Audretsch (2005, lk 35-37) toovad välja, et ettevõtlust saab vaadelda protsessina ning selle sisu on ettevõtja enda sidumine ebamääraste ja riskantsete majandustegevustega. Samas väidavad nad, et ettevõtlusprotsess võib olla olenevalt ettevõtete suurusest erinev – väikesed ettevõtted suudavad muutustele kiiresti reageerida ning on seejuures mobiilsemad, mängides ettevõtluses innovaatoritena olulist rolli.

Steyaert (2007, lk 456) tõi välja, et ettevõtlusprotsessi teoretiseerimise esimesed katsed lõppesid merafooride „arendamine“ ja „kasv“ vastuvõtmisega. Protsessid kirjeldavad nn kasvuraskusi, sealhulgas oli organisatsioonide küpsus- ja kasvumudeleid, elutsükli mudeleid ning organisatsiooni arengumudeleid. Klassikaline näide on Greineri (1972) mudel, kirjeldamaks normatiivset-lineaarset protsessi, mis koosneb erinevatest ettevõtete

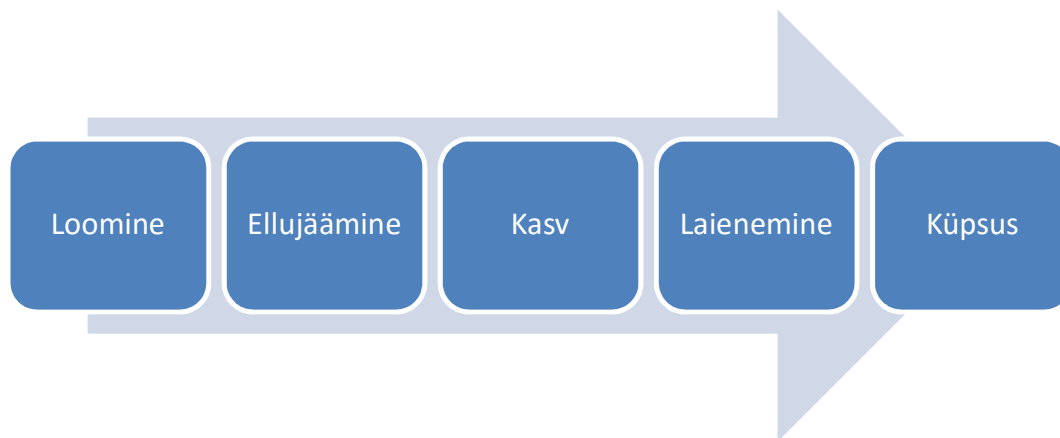
kasvutsüklitest, kus noored ettevõtted peavad silmitsi seisma erinevate kriisidega. Selle mudelist on edaspidi paljud uurijad inspiratsiooni saanud ning oma täiendusi sellele teinud (vt joonis 1).



Joonis 1. Ettevõtte kasvutsüklid (Greiner, 1972).

Kuigi Gullledge ja Sommer (2002, lk 368) väitel on protsessijuhtimine tuntud ja käsitletud väga erinevates sektorites ning ilmnevad eeskätt ajas korduvates tegevustes, siis ettevõtte asutamine vastab samasugustele kriteeriumitele. Shane'i (2004) ettevõtl(ikk)use protsessi mudelis on näha, et seda mõjutavad kõige enam individuaalsed ning keskkonnast tulenevad tegurid. Individuaalsed tegurid on jagatud kaheks: psühholoogilised ning demograafilised faktorid. Keskkonna juures on mõjutajateks tööstusharu ning majanduse makrokeskkond. Ettevõtjaliku orientatsiooni sidumisest ettevõtte strateegiaprotsessiga on kirjutanud näiteks Covin, Green ja Slevin (2006).

Ettevõtte asutamist ning arengut saab iseloomustada kui ettevõtte elutsükli mudelit (vt joonis 2, lk 8) ehk protsessi. Protsess omakorda läbib erinevaid projekte, liikudes ühest faasist teise.



Joonis 2. Ettevõtte elutsükli loomise protsess (Juntunen, Saraniemi, Halttu & Tähtinen, 2010, lk 119)

Loomise (*inception*) faasis algab ettevõtte toote/teenuse arendusprotsess. Ellujäämise (*survival*) faas tähendab juba toimivat äriüksust, samas üldjuhul mitte veel kasumlikku. Kasumilikkus lisandub kasvufaasis (*success*), muutes samaaegselt ka ettevõtte struktuuri funktsionaalsemaks. Viimases kahes faasis ettevõtte laieneb (*expansion*) ja küpseb (*maturity*) ning tõenäoline on ka juhtimisstiil muutus. (Juntunen, Saraniemi, Halttu & Tähtinen, 2010, lk 119) Käesoleva töö raames võetakse vaatluse alla vaid loomisega seotud tegevused.

Shane (2000, lk 450) on arvamisel, et ettevõtte loomisel mõjutavad võimaluse avastamist ja elluviimise protsessi oluliselt olemasolevad teadmised turust ning varasemad kogemused ja teadmised kliendist. Harvardi ülikooli Tehnoloogia ja Arenduse osakond toob välja soovitusel efektiivse ettevõtte loomiseks (Harvard University..., 2000, lk 18):

- hankige usaldusväärseid soovitusi ja mentorlust,
- suhelge otse klientidega;
- kaasake õiged meeskonnaliikmed;
- olge kirglik;
- valmistage ette lühike „liftikõne“, et oma ideed paljudele tutvustada;
- harjutage oma ettevõtte tutvustust;
- suhelge teiste ettevõtjatega samas valdkonnas.

Protsess võib koosneda seega erinevatest tegevustest või eraldi projektidest. Ettevõtte algatamisprotsessi saab vaadata projektina, mis algab ideest ning lõpeb igapäevase ettevõtlustegevusega. Kirjandusest leiab ka teenuste ning projektide omavahelist seostamist (nt Burström, Jacobsson & Wilson, 2014). Projektidest, teenustest, eelkõige e-teenustest ja teenindusplaanist tuleb pikemalt juttu käesoleva töö järgnevates osades.

1.2. Ettevõtte loomine kui projekt ja Timmons'i mudel

Akadeemilises kirjanduses on viimasel ajal üha enam hakatud rääkima ettevõtluse ja projektijuhtimise seostest. Ettevõtlustegevused ja projektitöö on omavahel hästi seotud (Kuura, Lundin, 2018) ning iga ettevõtte loomine mahub teooriast tulenevalt projekti mõiste alla, millel on algus, teostus ja lõpp. Ettevõtte loomise puhul on lõpuks selle igapäevaste toimetuste juurde jõudmine ning stabiilne areng. Lundin *et al.* (2015, lk 111) toovad välja, et projektipõhist organisatsiooni iseloomustab eelkõige orienteeritus eesmärgile ja ainulaadsus ning ebakindel olukord. Lisaks on see tugevalt sõltuvuses väliskeskkonnast, mida ei saa väita korduvate ja standardsete olukordade kohta.

Selleks, et väliskeskkonda iseloomustada, tuleb kõigepealt vaadata ettevõtluskeskkonda laiemalt. Organisatsioone mõjutavad nii sise- kui väliskeskkonna tegurid. Ettevõtte sisekeskkonna alla kuuluvad kõik komponendid või tegurid, mis on organisatsiooni sees – inimesed, kultuur ja juhtimine. Väliskeskkond aga jaguneb omakorda kaheks: mikro- ja makrokeskkond. Mikrokeskkonna hulka kuuluvad kliendid, tarnijad/hankijad, regulaatorid, koostööpartnerid ja ka kreditorid. Seega moodustavad mikrokeskkonna üksikisikud, grupid ja ettevõtted, kellega tihedamalt kokku puutub. Makrokeskkond omakorda koosneb sellistest osadest nagu majandus-, sotsiaal- kultuuriline-, tehnoloogiline keskkond jne. (Worthington, Britton, 2003)

Kiik (2016, lk 10) väidab oma lõputöös, et kõik ettevõtjad tegutsevad teatud ettevõtte faasides projektijuhina laiemas mõistes ning täpsustab, et see juhtub ettevõtte käivitamisel, selle arendamisel, ümberpaiknemisel, uuendamisel ja lõpetamisel või arendamisel. Kuura, Blackburn ja Lundin (2014, lk 215) väidavad aga, et ettevõtlust käsitlevas kirjanduses puuduvad peaaegu täielikult nende kahe distsipliini seosed.

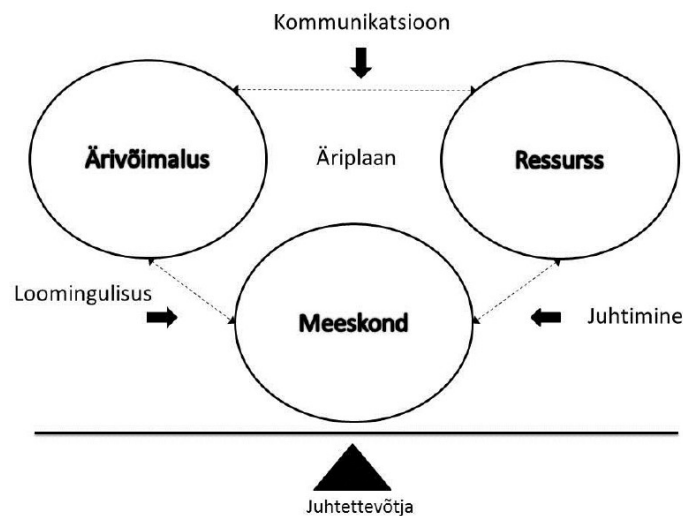
Projektide teoreetilisi käsitlusi on erinevaid. Samaaegselt uuritakse neid nii sotsiaalsete, organisatsiooniliste ja ka otsuste tegemise protsessidena. Söderlundi (2011, lk 167-168) hinnangul tuleb aga arvamuste paljusus valdkonnale vaid kasuks, sest projektide olemus ongi keeruline ja mitmetahuline.

Timmons'i mudel arendati välja juba 1971. aastal ning sellega uuriti arenevaid ettevõtteid. Seda mudelit on edasi arendatud siiani ning see peegeldab tasakaalu vahendite, võimaluste ning ettevõtja/meeskonna vahel. (Spinelli, Neck & Timmons, 2007, lk 1)

Ettevõtlus on äärmiselt dünaamiline ja mitmetahuline protsess. Timmons ja Spinelli (2007, lk 85) väidavad, et kõik edukad ettevõtted läbivad fundamentaalse protsessi ja seda mudelit kasutades on võimalik ka teistel ettevõtjatel oma õnnestumise tõenäosust tõsta. Suur osa tegutsemise lõpetanud väikeettevõtetest ei vastanud ettevõtluse olemusele. Nendes organisatsioonides tegeleti tihti alafinantseeritud töökohtade asenduse, mitte potentsiaalsete äri võimaluste loomise ja arendamisega. (*Ibid.*, lk 85) Timmons'i mudeli põhimõtted ettevõtlusprotsessis on järgmised (*Ibid.*, lk 88):

- orienteeritud võimalustele,
- juht ja meeskond juhivad ettevõtlusprotsessi ühiselt,
- tegutsetakse ressursisäästlikult ja loominguliselt,
- sõltuvuses tasakaalus faktoritest,
- terviklik ja integreeritud,
- jätkusuutlik.

Joonisel 3 (lk 11) on välja toodud Timmons'i mudeli erinevad komponendid, mis iseloomustavad ettevõtlusega alustamise protsessi. Omanik-juht rolliks on kõikide komponentide tasakaalus hoidmine. Äriplaan on kõige keskmes, et kommunikeerida mudeli kolme komponendi liikumapaneva jõu kvaliteeti ning tasakaalustatust. Selle mudeli kohaselt on vajaminevate ressursside ja meeskonna omadused seotud äri võimaluse vormi, suuruse ning sügavusega. Täiuslikku tasakaalu ei ole olemas, kuid sinnapoole liikumine peab olema iga efektiivse ettevõtja eesmärgiks (Timmons & Spinelli, 2007, lk 88).



Joonis 3. Timmons'i ettevõtlusprotsessi mudel (Timmons & Spinelli, 2007, lk 89)

Järgmisena kirjeldatakse lähemalt kõiki kolme komponenti, millest esimeseks on ärivõimalus. Ka ärivõimaluse avastamine on teoorias seostatud protsessiga. Nimelt Kirzner (1997, lk 25) annab teada, et ärivõimalusi avastatakse läbides teatud protsessi ning ettevõtjad on teistest tähelepanelikumad avastamaks võimalusi olukordades, kus turg ei ole tasakaalus.

Timmons ja Spinelli (2007, lk 118) toovad välja hea ärivõimaluse kriteeriumid:

- kliendile/lõpptarbijale olulise lisaväärtuse loomine;
- kindla probleemi lahendamine, eemaldades valupunkti ning klient on selle eest nõus maksma ka vastavat hinda;
- tugeva turu olemasolu, arvestatav kasumimäär ning rahavoog, mille abil saab hinnata ja kommuniqueerida jätkusuutlikkust huvigruppidele;
- asutajate hea koostöö juhtkonnaga ning ajastuse ja turu tasakaal.

Kui ärivõimalust on märgatud, siis järgmise komponendina tuleb mõelda ressursside peale. Väidetavalt on ressursside kogumine ettevõtlusega alustamise protsessi kõige olulisem osa. Samas jagatakse ressursid järgmiselt (Baron & Shane, 2008, lk 14):

- baasinformatsioon (turg, konkurendid, keskkond, juriidiline keskkond);
- inimressursid (partnerid, esmased töötajad);
- finantsressursid.

Siinkohal tuleb sisse erinevus Timmons'i mudeliga, kus olulisel kohal on ärivõimalus ja alles seejärel liigutakse ressursside juurde. Nimelt toovad Timmons ja Spinelli (2007, lk 90) välja, et suurim müüt alustavate ettevõtjate hulgas on eeldus, et kõik vajaminevad ressursid oleksid kohe alguses olemas. Seega eelpool nimetatud Baroni ja Shane'i väljatoodud ressurssidele lisavad Timmons ja Spinelli (2007, lk 341) äriplaani ja varad. Kolmanda teemana on Timmons'i mudelis kajastatud meeskonda. Spinelli, Necki ja Timmons (2007, lk 8) hinnangul võib ka üksikettevõtja olla edukas aga suurem osa kiire kasvuga ettevõtetest alustavad ikka komplekteeritud ja läbimõeldud meeskonnana.

Sermati (1994, lk 1349) väitel toetub demokraatlik ühiskond gruppidele, mis teenivad oma liikmete huve ja vajadusi. Samas toob välja üksikisiku võimetuse mõjutada suuri majanduslikke ja poliitilisi struktuure. Üksikisik soovib liituda teistega, et teha aktiivset koostööd ja jagada mõtteid, arutades probleeme koos nendega, kellega omab isiklikku kontakti, ühiseid arusaamasid ja vastastikkust usaldust. (*Ibid.*, lk 1349)

Savelsbergh'i, van der Heijdeni ja Poelli (2010: lk 452) toovad välja, et meeskond on kahest või enamast inimesest koosnev grupp, mida on võimalik eristada ja kus täidetakse erinevaid rolle ning funktsioone, liikudes dünaamiliselt, vastastikkuses sõltuvusest kokkulepitud eesmärgi poole. Katzenbach (1997, lk 84) defineerib meeskonda väikesearvulise komplementaarsete oskustega inimeste grupina, kes pühenduvad ühisele eesmärgile või ülesandele, võttes vastutuse ühiselt. McKenna ja Maisteri (2003, lk 175) kohaselt moodustub rühmast meeskond vaid inimeste üksteise vastastikusel abistamisel ning koostööl.

Timmons rõhutab oma mudelis omanik-juhti, kellel peaks olema oskus formuleerida visiooni ja seejärel olla juht ja inspireerija, veendes ning meelitades võtmeisikuid (Timmons & Spinelli, 2007, lk 292). Juhtivat ettevõtjat saab eristada järgmiste tunnuste abil (*Ibid.*, lk 91):

- õpib ja õpetab paremini ning kiirelt;
- on sihikindel ja tuleb toime vastulöökidega;
- on aus ja usaldusväärne ning näitab seda välja;
- annab oma panuse organisatsioonikultuuri arengus.

Baron ja Shane (2008, lk 138) toovad välja meeskonna asutajate isikuomadused, et ettevõtte toimiks suurepäraselt ja efektiivselt:

- kohusetundlikkus,
- vastuvõtlikkus,
- kogemustele avatus,
- ekstravertsus,
- emotsionaalne stabiilsus.

Timmons'i ja Spinelli (2007, lk 293) on sõnastanud edukate meeskondade tunnused:

- ühtekuuluvus,
- koostöö,
- ausus,
- pühendumus pikaajalisele eesmärgile,
- kasumlikkus,
- väärtusloomele keskendumine,
- ebavõrdsuse vältimine,
- õiglus,
- võrdne „saagi“ jagamine.

Timmons'i mudel keskendub kolmele aspektile, mis on sõltuvuses äriplaanist, heast kommunikatsioonist ning omanik-juht käitumisest. Vähemoluline ei ole juhtimise ja loomingulisuse olulisus mudelis.

1.3. E-teenuste eripära, arendamine ja teenindusplaan

E-teenuse tausta selgitamiseks tuleb kõigepealt kirjeldada teenuseid üldisemalt. Teenuse all mõeldakse immateriaalset kaupa, mis rahuldab tarbija vajadusi. Teenuseks saab olla tegevus või protsess, mida pakutakse ühelt osapoolelt teisele. (Grönroos, 1988, 10) Krishnan ja Malik (2015) toovad teenuse puhul välja kümme eristuvust tootega (vt Tabel 1, lk 14).

Tabel 1. Toote ja teenuse erinevus

| Toode | Teenus |
|---|---|
| Käegakatsutav (materiaalne) | Mittekäegakatsutav (mittemateriaalne) |
| Asi või ese, homogeenne (alati ühesugune) | Tegevus/protsess (heterogeenne) |
| Saavad muutuda omandiks | Ei saa muutuda omandiks |
| Tootmine ja turustamine toimuvad eraldi | Tootmine ja turustamine ning tarbimine toimuvad samaaegselt |
| Parandamine võimalik | Parandamine ei ole võimalik |
| Kvaliteedikontroll fikseeritud | Kvaliteet varieerub |
| Pikem eluiga | Kohene tarvitamine |
| Kulude jaotumine lihtsam | Kulude jaotumine keeruline |
| Vahetamine - lihtne | Vahetamine – haruldane |
| Kvaliteet standardiseeritud | Kvaliteet sõltub ajast ja pakkujast |

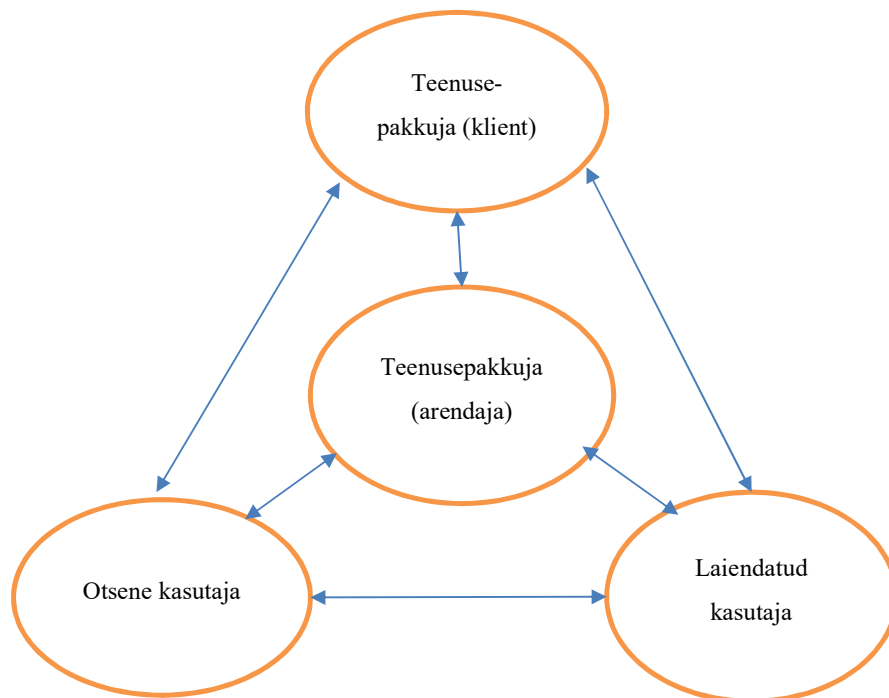
Allikas: Krishnan & Malick, 2015, lk 422

Samas Howitt ja McManus (2014, lk 39- 41) kasutavad teenuse iseloomustamiseks järgmisi näitajaid:

- mittemateriaalsus,
- heterogeensus,
- lahutamatus,
- kaduvus.

Eelnevat tabelit ja loetelu sünteesides saab väita, et teenust ei ole võimalik omada, seda ei saa enne ostmist proovida ega käega katsuda. Teenus on protsess, mis tekib ja areneb selle tarbimise käigus. Teenuse pakkumist ja tootmist ei saa eraldada. Teenuse pakkumine toimub ühel ajahetkel ja seda ei ole võimalik ladustada, sest sellel puudub vorm.

Teenuse arendamisel on oluline mõelda kõikidele huvigruppidele ning nende peamistele huvidele, projektiga seotusele ning nende mõjule. Huvigruppide vaadatakse kõiki neid, kes mõjutavad teenuse pakkumist. Huvigruppide ja teenuse pakkuja vaheliste suhete juhtimine on oluline element teenusepakkuja juhtimisstrateegias. Kõikide huvigruppide hulgas hoiab unikaalset positsiooni klient, kellel on suurim mõju ettevõtte tegutsemisele. (Han, 2010) Huvigruppe saab liigitada sisemisteks ja välisteks ning neid määratletakse organisatsiooni piiri järgi ehk organisatsioonisisised või –välised huvigrupid. Järgmisel joonisel (joonis 4, lk 15) on välja toodud üks võimalik liigitus huvigruppide e-teenuse arendamise protsessi.



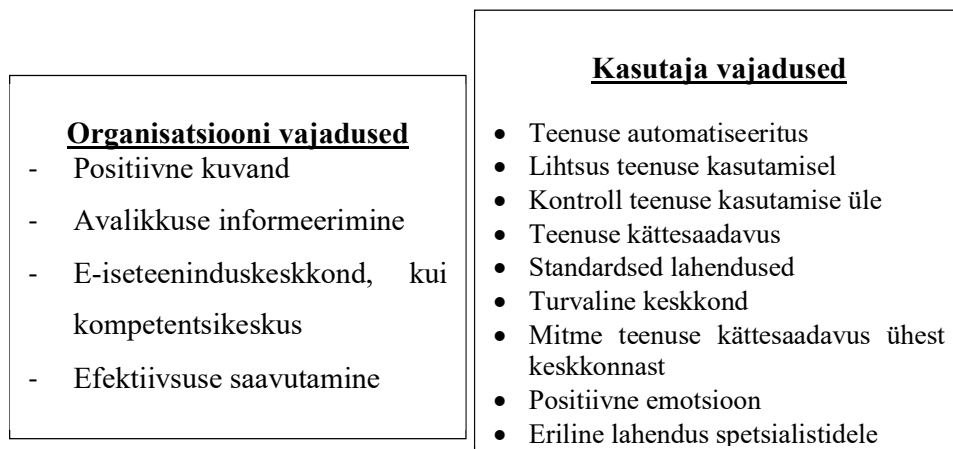
Joonis 4. Võtmehuvigrupid e-teenuse arendamise protsessis (Han, 2010, lk 89)

Eelneva joonise kriitikana toob käesoleva töö autor välja, et sellel ei kajastu teised olulised huvigrupid ning see on kliendi ja tarbijakeskne. Sellele tuleks kindlasti lisada projektist oluliselt huvitatud või seda oluliselt mõjutavad huvigrupid nagu näiteks regulaatorid, kelle ettekirjutuste ja nõuetega tuleb arvestada, et projekt kui teenuse arendamine oleks seaduste, määruste ja muude nõuetega kooskõlas. Huvigruppide analüüs ettevõtte jaoks lihtsustab seotud osapooltega ühiste huvide leidmist ja selle kaudu on võimalik edendada äritegevust.

Vurma (2016, lk 10) toob oma magistritöös välja, et siiani ei ole jõutud ühtsele konsensusele uurijate poolt standardse e-teenuse definitsiooni suhtes ning seetõttu ei saa tuua välja kõigile sobivat sõnastust. E-teenused on viimase kahe dekaadi jooksul läbinud fundamentaalseid arenguid ja uurijad toovad välja, et enamasti puudub arusaam, kas tavalised teenused erinevad e-teenustest (Hultgren & Eriksson, 2013, lk 121). Samas väidavad Szkuta, Pizzicannella ja Osimo (2014, lk 558), et alates 2008. aastast ei ole avalike e-teenuste kasutamine märgatavalt suurenenud. E-teenust saab vaadata laiemalt kui interaktiivset informatsiooni teenust, kus teenuseid osutatakse ning tarbitakse

internetipõhistelt või elektrooniliste süsteemide abil ja teenuse pakkujad ning kliendid kasutavad kogutud informatsiooni parema teenusekogemuse koostamiseks. (Kelleher & Peppard, 2009)

Kalvet, Tiits ja Hinsberg (2013, lk 8) soovivad e-teenuste arendamisel suunata kasutajad nende kanalite juurde, mis on sihtrühma ootuste ja teenuse olemuse seisukohast kõige tõhusamad ning seejuures veel senisest süsteemsemalt koguda ja analüüsida juhtimisotsusteks vajalikke andmeid. E-teenuseid iseloomustab pidev vastastikune tootmine ja tarbimine, kus üks olulisemaid tegureid on tarbijate kaasamine (Bolton & Saxena-Iyer, 2009, lk 91-92). Neppi (2016, lk 12) hinnangul on e-keskkonnad heaks väljundiks noorteni jõudmisel. Ka käesoleva lõputöö puhul keskendutakse noortele ja nende vanematele mõeldud e-keskkonnale. Hea e-teenuse loomisel tuleb jälgida tasakaalu organisatsiooni ning kasutaja vajaduste vahel. Täpsemad vajadused on välja toodud järgneval joonisel 5.



Joonis 5. E-teenuse pakkuja ja kliendi vajadused (Kasutajasõbralike e-teenuste..., 2013, lk 9).

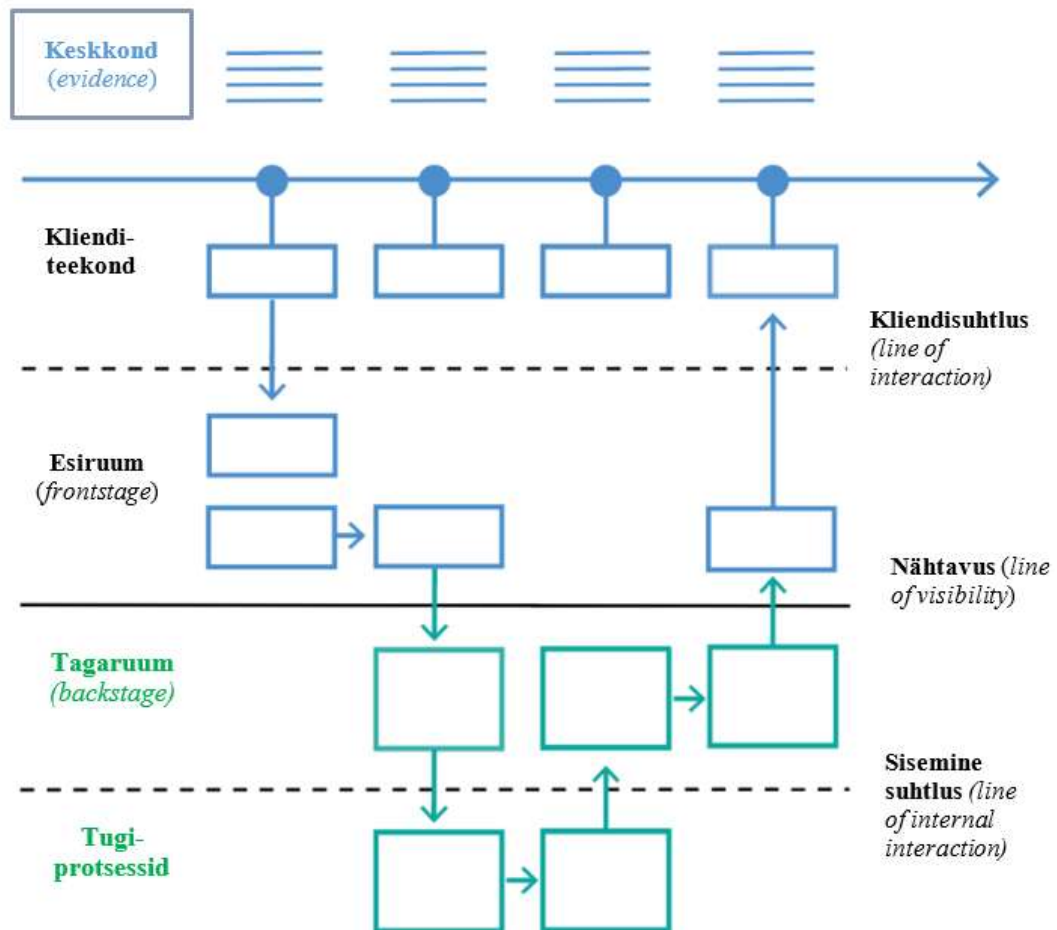
E-teenused on väga lai ja üldine mõiste, hõlmates endas erinevaid elektroonilistes kanalites kättesaadavuse tasemeid. Alumistel tasemetel on lihtne informatsiooni edastus, kuni täielikult elektroonse kanali kaudu kättesaadava teenuseni, kus kogu suhtlus on viidud ühte keskkonda. (Wauters & Colclough, 2006). Internetis e-teenuseid pakkuva

alustava ettevõtte eripärana saab välja tuua skaleeruvuse, mis tähendab teenusepakkuja võimet oma esialgset ideed ja ulatust laiendada ning saavutada mastaabiefekti (Zhao & Benedetto, 2012, lk 1098-1100). Autori hinnangul on loodava ettevõtte puhul skaleeruvus väga oluline, et konkurentsist püsida ning hilisemates faasides kiiresti kasvada.

Gliedman, Leaveri ja Gaynori (2007) e-teenuseid käsitleva Forresteri aruande kohaselt on vahe traditsioonilise klienditeeninduse (nt personaalne teenindus, kõnekeskus jm) ja e-teenuste vahel kadumas tänu suurenenud konkurentsipurvel. Samas (2007) on välja toodud, et kanalite integratsioon, mille aluseks on ühised äriprotsessid ja sujuv üleminek kliendi vahetult otseselt kontaktilt virtuaalseks, on kiiresti muutumas pigem mõõdapääsmatuks ja normiks.

Iga teenuse läbimõtlemiseks ning rakendamiseks on oluline läbi mõelda ning kirja panna teenindusplaan (*service blueprint*), kus tuuakse välja kliendi kokkupuutepunktid organisatsiooniga teenuse kasutamise jooksul ning erinevate huvigruppide vahelised seosed ning ülesanded (Minnick & Ireland, 2005, lk 19-20). Antud töös kasutatakse paralleelselt sõnu teenindusplaan ja teenuse plaan, mis sisuliselt on samatähenduslikud. Inglise keelses kirjanduses räägitakse *service blueprintist*, mida aga tõlgitakse eesti keeles erinevate autorite poolt erinevalt. Teenindusplaan koostatakse kliendi, mitte organisatsiooni seisukohast vaadatuna ja põhitegevused selles on kliendi tegutsemine kõikidel erinevatel tasanditel. Teenuse plaan aitab visualiseerida kogu teenuse protsessi. (Milton & Johnson, 2012, lk 608) Kahedimensioonilisele joonisele paigutatakse informatsiooni struktuur ning luuakse kõikide tegevuste kogum ajalises järjestuses ning kõikides puutepunktides (Gibbons, 2017). Erinevad tasandid hõlmavad esi- ja tagaruumi (*front- and backstage*) ning annavad võimaluse määratleda nii iga protsessi komponendi aega kui ka tulemus (vt joonis 6, lk 18).

Teenindusplaanide alusel saab hõlpsamalt teenuse turule viia, kuna kõik aspektid mõeldakse hoolikalt läbi ja eksimisruumi või ettearvatust on seetõttu vähem. Nagu jooniselt 6 (lk 18) on näha, siis teenuse komponendid ja protsessid reastatakse ning organiseeritakse teenuse plaani järgi.



Joonis 6. Teenuse plaani struktuur (Gibbons, 2017)

Edukatel organisatsioonidel, kes kasutavad sageli oma uute teenuste väljatöötamisel ja arendamisel teenindusplaani, on kujunenud järgmine protsess (Bitner, Ostrom & Morgan, 2008):

1. eesmärk,
2. idee genereerimine,
3. kontseptsiooni arendus,
4. teenuse disain,
5. prototüüpimine,
6. käivitamine,
7. tagasiside.

Eelpool nimetatud protsess sarnaneb oluliselt esimeses alapeatükis toodud ettevõtlusprotsessiga.

Käesolevas alapeatükis toodi välja teenuse võrdlus tootega, lisaks vaadati e-teenuste eripära ja e-teenuse arendamise protsessi. Teenindusplaani teoreetiline kontseptsioon annab võimaluse empiirilises osas välja töötada soovitud alustava ettevõtte loomiseks.

2. E-TEENUST PAKKUVA ETTEVÖTTE eActive NÕUDLUSE ANALÜÜS JA KÄIVITAMINE

2.1. Ülevaade Eesti huvihariduses kasutatavatest e-teenustest, uuringu metoodika ja valimi kirjeldus

eActive turuks on kogu Eesti huvialaharidusmaastikul tegelevad organisatsioonid, erakoolid, erahuvialakoolid, spordiklubid, sihtasutused jne, kes tegelevad huvihariduse edendamise ja arendamisega. Vastavalt andmebaasile Haridussilm (2018) on õppeaastal 2017/2018 Eestis 651 huviharidust pakkuvat asutust. Võrreldes õppeaastaga 2008/2009 on koolide arv pea kahekordistunud. Seega on sel vähemasti senini kasvav tendents ning saab väita, et turg on kasvavas faasis. Tänavu õpib 651 koolis 122 548 õppurit (Haridussilm, 2018).

Loodava ettevõtte klientideks on huvihariduse pakkujad, neis õppijad, nende vanemad ning avalik sektor. Keskkond eActive ühendab kiirelt ja mugavalt kogu huvialategevusega seotud informatsiooni, kaasates kõiki protsessi osapooli: õpilased ja nende pered ning õpetajad/treenerid, spordiklubid ja -koolid ning erahuvialakooli pidajad. Ühelt poolt on loodav platform suur andmekogum ja kontrollinstrument ning teisalt abivalmis tööriist tundide planeerimisel, kooli juhtimisel ning info vahetamiseks.

Huvihariduse ja sealsete andmete veebi ja andmebaasidesse jõudmise tehnilised lahendused arenevad kiiresti aga samas ei ole veel ühtset süsteemi. On olemas riigi ja koolide poolne vajadus ja esmased katsetused, kuid ühtegi platformi, mis haldaks vähemalt 10 protsenti turust, senini pole.

Kaudseteks ja otsesteks konkurentideks võib hetkeseisus pidada e-kooli, stuudiumi, Vemi ja Sportlyzerit. E-kool on otsene konkurent, kellel on tänaseks loodud esmane platform huvikeskus Kullale. E-kool haldab juba täna alg- ja põhikoolide õpilaste tulemusi ja

ühendab kooli lapsevanematega, seega neil on olemas kontakt kooli, kodu ja omavalitsuse vahele. Teiseks suuremaks konkurendiks saab pidada infosüsteemi Vemi, huvi- ja spordiklubidele, mis pakub lahendusi organisatoorse ja finantsiliste protsesside haldamiseks. Lisaks on Vemi saavutanud tänase seisuga märkimisväärse kliendibaasi.

Sportlyzer on kompleksne platform klubi halduseks ja sportlaste arendamiseks. Selle funktsionaalsus ja võimekus on aastatega laienenud ning klubisid aidatakse tuues kokku erinevad tegevused (tarkvarade ühildamine), vähendades sammude ja klikkide arvu. Sportlyzeri puhul on tegemist keskse punktiga, millele erinevate õigustega inimesed ligi pääsevad. Klubide jaoks on loodud liikmete haldus (sportlase isikuandmed ja kontaktid, sh tervisekontroll ja allergiad, laagrite korraldus (milles eraldi gruppide haldus, kalendrite haldus, kalenderplaanid, tunniplaanid, tunni sisu ja puudumised (hea kontakt lapsevanematega) ning klubi enda analüüs (puudumised ja treenerite kontroll). Lisaks on klubidel võimalik hallata süsteemi kaudu oma arveid ja laekumisi. Treeneritel on võimalik jälgida ja luua plaane ja arengukavasid, jälgida indiviidi tasandil arengut, teha raporteid ning kontrollida ja analüüsida arenguplaane (treenerid ja lapsevanemad).

Arvestades seda, et eActive on loomisjärgus, suuremad konkurendid on esimesed turuosa võtmised juba teinud, siis soovitakse esimese viie aastaga saada koostööpartneriks veerandile turust. See tähendab eelnevalt välja toodud Haridussilma andmeid arvesse võttes umbes 162 kooli ja 30 637 õpilase aitamist ja toetamist kokkuvõtliku andmebaasiga.

Lühikeses perspektiivis ei saa väita, et nõudlus oleks sesoonne, kuid arvestades Eesti elanikkonna vähenemist (Tammur, 2014), siis eelduslikult on pikemas perspektiivis näha nõudluse vähenemist. Ent huvihariduse õppurite arv näitab vastavalt andmebaasile Haridussilm (2018) vähemasti kümnendat õppeaastat järjest kasvu. See võib tuleneda sellest, et aina vähem on neid õpilasi, kes ühtegi huviringi ei jõua ning huviharidust ei omanda. Ühel hetkel annab elanikkonna vähenemine siiski ka huviharidusele löögi ning selleks hetkeks planeerivad eActive loojad siseneda veel vähemasti ühele lisaturule.

Empiirilises osas võtab autor aluseks Timmons'i mudelist tuleneva metoodika, et analüüsida ettevõtte mudelit. Esmalt viiakse läbi kvantitatiivse meetodina veebipõhine

ankeetküsitlus, mille käigus uuritakse huviharidust pakkuvate huvikoolide tänaseid valikuid ja vajadusi. Lisaks kasutatakse kombineeritud meetodit viies läbi intervjuud (kvalitatiivne meetod) koos küsimustiku täitmisega (kvantitatiivne meetod).

Lõputöös kasutatavad uurimismeetodid, uuringute teostamise ajakava, valim ning väljund on kajastatud alljärgnevas tabelis 2.

Tabel 2. Uurimismeetodid

| Meetod | Aeg | Valim | Väljund |
|--|------------------------|---|--|
| Empiirilise osa koostamine | jaanuar – aprill 2018 | eActive asutaja | eActive analüüs Timmons'i mudeli põhjal |
| Kvalitatiivsed intervjuud kombineerituna küsimustikuga | Veebruar – aprill 2018 | Huvigruppide esindajad (eksperdid) (6) | Seisukoht huvihariduse e-teenuse vajalikkusele; sisend küsimustiku täiendamiseks |
| Veebipõhine ankeetküsitlus | Aprill 2018 | eActive potentsiaalsed kasutajad (huvikoolide ja spordiklubide esindajad) | Ootused e-teenuse kasutaja seisukohast |

Allikas: autori koostatud

Uuringus kasutatakse nii kvantitatiivset kui kvalitatiivset uurimismeetodit. Kvantitatiivse uuringu aluseks on küsimustik, mis on koostatud Praxise poolt ja millega on uuritud e-kooli ning teiste avalike e-teenuste kasutajate rahulolu (lisa 1 ja 2). Intervjuu meetod on Laherandi (2008, lk 23) väitel parim andmete saamiseks, mis on seotud teatud sündmustega põhjus-tagajärg suhetest ja mida on keeruline uurida eksperimentaalselt. Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara (2005, lk 181) aga usuvad, et kvalitatiivne uuring ei tähenda alati lähedast kontakti uurijaga. Seega võib teha intervjuud ka kirjalikult.

Ghuri ja Grønhaug (2004: lk 113-120) toovad välja intervjuu ettevalmistamise 4-etappi. Esimeseks on intervjuu ette valmistamine, siis läbi teostatakse koos juhendajaga eelintervjuu (vaadates üle küsimused), kolmandana põhiintervjuud ning viimasena järelintervjuu. Käesolevas intervjuus on lisatud teooriast ning tegevusvaldkonnast tulenevaid spetsiifilisi küsimusi ja lisaks ka kvantitatiivne osa, et võrrelda huvikoolide esindajate ning potentsiaalsete kasutajate ootusi.

Intervjuud viidi läbi järgmiste ekspertidega.

- 1) Intervjuu 1: Vahur Mäe –Pärnu maakonna Spordiliit volitatud juhtisik Pärnumaal. Pärnumaa spordiliidu projektijuht.
- 2) Intervjuu 2: Peeter Tishler: Amet: Audentese Spordiklubi juhataja; Eesti Võimlemisliidu president; Tallinna Spordiliidu esimees.
- 3) Intervjuu 3: Tarvi Pürn – kultuuriministeeriumi asekanstler (spordikoolituse ja teabe sihtasutuse nõukogu liige)
- 4) Intervjuu 4: Sportlyzer – Jaan Saks.
- 5) Intervjuu 5: Veiko Ulp, Kairis Ulp – treener, lapsevanem, sportimispaik kokku.
- 6) Intervjuu 6: Ain Kivi: Tallinna Spordi- ja Noorsooameti (TSNA), ameti juhataja asetäitja juhataja ülesannetes.

Intervjuu tulemused on välja toodud järgmises alapeatükis ning neid kirjeldatakse analüüsis vaheldumisi kvantitatiivsete andmetega, täiendades tulemusi.

Küsimustik sisestati elektroonsesse keskkonda LimeSurvey ja link saadeti valimisse kuuluvatele vastajatele. Üldkogum moodustus kõikidest huvikoolidest Eestis, kuhu loodeti ligi pääseda erinevate kanalite kaudu. Küsimustikku levitati erinevate koostööpartnerite kaudu: Tallinna Spordi ja Noorsooamet saatis lingi enda andmebaasis olevale 156 noorteklubi, Pärnumaa Spordiliit 170 klubile Pärnumaal ning Eesti Spordiregister saatis kutse 1232 kontaktile. Samas tekkis olukord, kus üldkogumit kokku arvestada ei ole võimalik, kuna läbi Pärnu ja Tallinna saadetud huvikoolid olid tõenäoliselt ka Eesti Spordiregistris ehk mõned kontaktid said topeltkutse. Kahjuks oli Spordiregistri andmebaasis olevate kontaktide hulgas ka mitmeid juba tegevuse lõpetanud või/ning vananenud kontaktandmetega huvikoole. Lisaks on mitmel spordikoolil registreeritud ka kõrvale huvikool, mis dubleerib kontaktide arvu.

Küsimustik oli aktiivne kaks nädalat (04.04.2018 – 18.04.2018), selle jooksul saadeti ka korduskutse vastamiseks meili teel. Vastuseid laekus 96, millest täielikult täidetud ja kasutuskõlblikke oli 93.

2.2. eActive potentsiaalsete huvigruppide analüüs ja uuringu tulemused

Küsimustik jagunes suures osas kaheks. Esimesena uuriti vastajalt, kas nende klubi kasutab juba mõnda e-teenust või mitte ning vastavalt sellele erinesid järgmised küsimused.

Tabel 3. Vastajate jaotus asukoha järgi

| | |
|--------------------|----|
| Harju maakond | 48 |
| Pärnu maakond | 8 |
| Tartu maakond | 7 |
| Järva maakond | 5 |
| Lääne-Viru maakond | 4 |
| Saare maakond | 4 |
| Valga maakond | 4 |
| Rapla maakond | 3 |
| Hiiu maakond | 3 |
| Ida-Viru maakond | 2 |
| Jõgeva maakond | 2 |
| Viljandi maakond | 2 |
| üle Eesti | 1 |

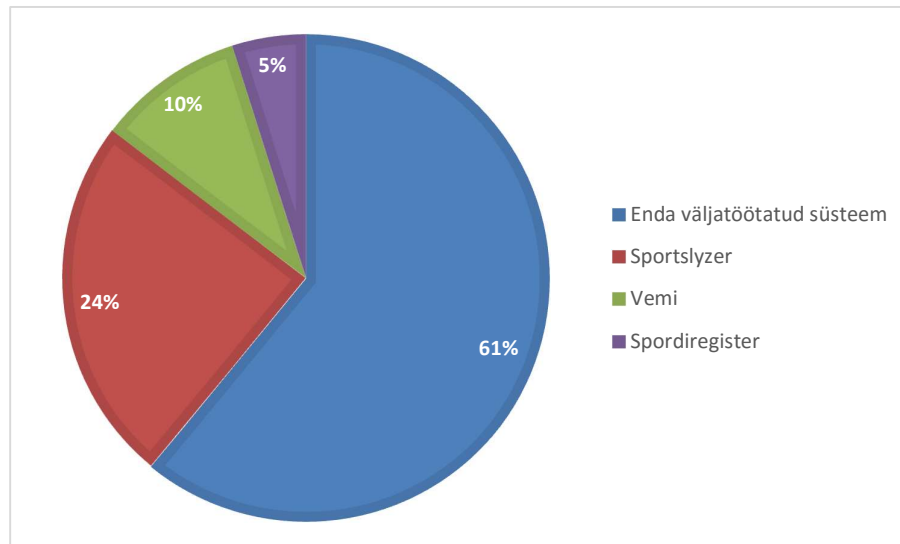
Allikas: autori koostatud

Kõikide vastajate huvikoolides kokku on keskmiselt 179,3 (SD=250,6) õpilast ja 8,1 õpetajat/treenerit (SD=11,9). E-teenuseid kasutavates huvikoolides on aga keskmiselt 246,8 õpilast (SD=309,4) ja 9,6 õpetajat/treenerit (SD=11,8). Samas e-teenuseid mittekasutavate vastajate keskmine õpilaste arv 127,3 (SD=180,3) ning treenereid/õpetajaid keskmiselt 6,8 (SD=12). Seega saab uuringu põhjal väita, et suuremad huvikoolid kasutavad suurema tõenäosusega oma teenuse haldamisel mõnda e-platvormi.

Vastajate valdkonnad, milles tegutsetakse, olid väga erinevad. Mainitud oli tennis, võrkpall, tõstesport, korvpall, male, sulgpall, tants, iluuisutamine, ratsutamine, aikido, karate, orienteerumine, vehklemine, ujumine, poks, rannatennis, keeleõpe, golf, jalgpall, judo, maadlus, kergejõustik, taekwondoo, aeroobika, mudellennundus, jooksmine, näitering, robotika, tõstesport, squash, mäesuusa ja lumelauakoolitus, võimlemine,

discgolf ja BMX. Seega esindatud oli väga erinevaid erialasid, erinevatest linnadest, asulatest ja ka suurused varieerusid.

Vastajate jagunemine e-teenuste kasutamise ja mittekasutamise järgi: 41 kasutajat ning 52 mittekasutajat.



Joonis 7. Vastajate praegused e-keskkonnad oma teenuse pakkumisel (N=41) (autori koostatud)

Keskmine kasutuskordade arv kuus oli (N=41) oli 20,9 (SD=21,7) ja keskmiselt kasutuskordi aastas 251,9 (SD=287,1). Ühele teenusele kulutatud aeg ühe kasutuskorra kohta oli keskmiselt 22,5 minutit (SD=41,0) ja arvestuslikult samale teenusele kuluks ilma e-teenust kasutamata rohkem kui neli korda ehk keskmiselt arvati 94,8 minutit (SD=122,7). Rahalise kulu arvestamisel pidid vastajad mõtlema, et kui suureks hindavad nad rahalisi kulutusi, kui nad peaksid teenuse kasutamiseks igale poole asutustesse kohale minema. See küsimus valmistas mitmetele vastajatest raskusi, samas olid kõik suutnud siiski rahalise kulu välja arvutada. Rahaliselt peeti keskmiseks väljaminekuks 15,5 eurot (SD=24,2).

E-platvormi juba kasutatavalt huvikoolidele anti ka võimalus täpsustamiseks, et mis võiks nende arvates võimaldada suuremat ajasäästu, kulude kokkuhoidu ja kvaliteedi tõusu. Üldiselt saab vastajad jagada kaheks – ühed olid seda meelt, et tuleb võimalikult palju

teenuseid kokku koondada ühe platformi alla ja seetõttu mastaabiefektiga säästa. Teised aga olid kindlad, et iga spordiklubi või huvikool on erineva tausta ja seega ka vajadustega ning tuleks läheneda individuaalselt.

Ka intervjuueritavatel paluti hinnata ja kommenteerida e-teenuse kasutamiseks kuluvat keskmist aega ühe kasutuskorra kohta.

„Sõltub teenusest. Keskmist keeruline välja tuua. Viipemakse pool on operatiivsus, mida ma e-teenustest ootan. Kiirus ja mugavus on oluline. Spordiregister ja maanteeamet on mugavad. Olen väga usin e-teenuste kasutaja. Ajalist ressursi on väga raske mõõta, võibolla on see 50 kordne aja ja kulude kokkuvõtte. Soovib, et oleks spordivaldkonnas palju lihtsaid ja mugavaid lahendusi. Spordiregister on väga oluline tööriist, mida tuleks edasi arendada – üritused jne. Oleme nii väike riik. Kui avalik sektor on antud valdkonnaga haaratud, siis võiks lisaks pakkuda täiendavaid lisa teenuseid. E-kool ehk võiks saada koostöös sellega uue väljundi.“ (V. Mäe, suuline vestlus, 09.03.2018)

„Väga suur. Tööalaselt on suurem osa ajast seotud e-teenuste kasutamisega. Ehk võibolla isegi kuni 6 h päevas.“ (J. Saks, suuline vestlus, 07.03.2018)

„Täpset kasutuskorra aega on väga raske välja tuua, sest ideaalis võiks sellisel andmebaasil olla mitu erinevat kasutajagruppi ja rolli. Nendeks on toetuse taotleja, treener, menetleja, harrastaja/lapsevanem jne, sellest tulenevalt ka erinev kasutusaeg. Kõige olulisemad faktor, mis tuleb läbi mõelda ja mis hoiab aega kokku on kasutajamugavus ja arusaadavus ehk siis läbimõeldud teenuse disain.“ (J. Saks, suuline vestlus, 07.03.2018)

Ekspertidel paluti mõelda, et kui teenus ei oleks kättesaadav e-teenusena, siis kui suureks nemad hindavad oma transpordi- ja muid otseseid rahalisi kulusid teenuse kasutamiseks. Vastused olid enamasti sarnased ehk siis seda kulu ei osatud mõõta või arvati, et e-teenuste suure rolli tõttu ongi see mõõtmatu.

„Täna on olukord selline, et praktiliselt kõik asjad saab e-teenustega korda aetud. Huvitav erand on TSNA, kus korra aastas peab „pearahade“ lepingut käima sõlmimas kohapeal.

See võtab aega ca 30 min, transport Tondi 84-Kalevi SH-Tondi 84.“ (P. Tishler, suuline vestlus, 15.02.2018)

„Jällegi on väga raske konkreetseid summasid välja tuua, kuid olen arvamusel, et vahe on kolossaalne. Arvestada tuleb kõikide osapoolte aja ja muude kaudsete kuludega. Nutika andmebaasi ja tehniliste lahendustega aitab oluliselt kokku hoida ka kontrollfunktsioonidelt, mida tänaseni tehakse pisteliste kohapealsete kontrollidega (ajakulu, transpordikulu).“ (A. Kivi, suuline vestlus, 09.02.2018)

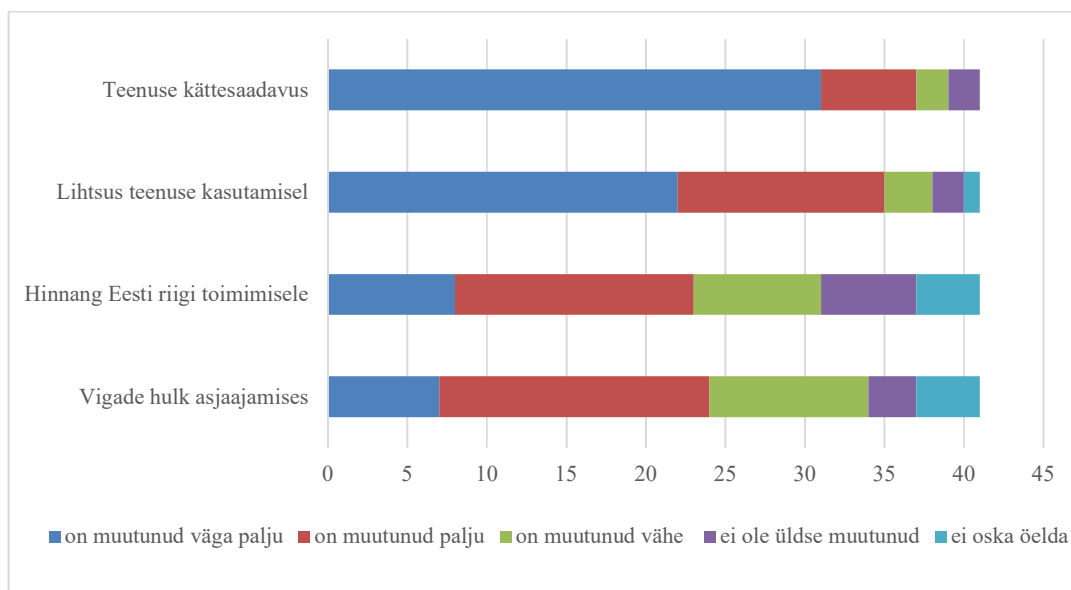
Üheks oluliseks valdkonnaks, mis antud töö raames sooviti teada saada, oli peamiste takistuste välja selgitamine, mis võiks eActive teenuse puhul kliendil tekkida. Ekspertid andsid oma mõtted, mis nende arvates võiks olla peamised takistused, mis ei võimalda e-teenusest suuremat ajasäästu, kulude kokkuhoidu ja/või kvaliteedi tõusu saavutada.

Enamus olid arvamusel, et kliendi seisukohast väga suuri takistusi ei tohikski tulla. Kui, siis vaid liiga kulukas või kallid teenused, mida väiksemad huvikoolid ei pea mõistlikuks lubada. Mainiti ära ka süsteemi kiiruse ja lihtsuse teemat ning laadimiskiirust.

„Data on boarding“, kui kerge on mul kohe tootega liidestuda ja mugavus kasutada. Toote lihtsus ja arusaadavus (J. Saks, suuline vestlus, 07.03.2018)

„Isikuandmete kaitse. Iga andmete kogumine peab olema väga põhjendatud, et ei riivaks isikuvabadust, üldised ressursside puudus (finantsid ja inim-tööjõud). Spordis on klubide haldussuutlikkus äärmiselt oluline, samuti alaliitude suutlikkus, puudub. Treenerite ja klubijuhtide vanus on üle keskmise, vanuseliselt on keeruline inimesi valdkonda leida, et administratiivseid inimesi leida. Spordiorganisatsioonide koolitamine. Riiklikud toetusmehhanismid on puudulikud.“ (V. Ulp, K. Ulp, suuline vestlus, 06.02.2018)

E-teenuse kasutajatelt uuriti, kuidas on teenuse kasutuselevõtt muutnud nende tegutsemist (vt joonis 8). Kõige suurema muutusega arvasid vastajad olevat teenuse kättesaadavuse. Enamus olid veendunud ka teenuse lihtsuse osas, et kasutuselevõtt on muutnud tegutsemise kas väga palju või palju lihtsamaks. Samad komponendid olid arutlusel ka ekspertintervjuudel.



Joonis 8. Hinnang e-teenuse kasutuselevõtu mõjule (N=41) (autori koostatud)

Kättesaadavuse teema juures olid kõik eksperdid ühel arvamusel, et teenused on muutunud üldiselt kättesaadavamaks.

„Arvan, et me ei suuda seda enam adekvaatselt hinnata. Inimene harjub mugavustega väga kiiresti ja ei teadvusta igapäevaselt palju lihtsamaks tänu tehnoloogiale meie elu läinud on. Peame paljusid digitaalseid lahendusi iseenesest mõistetavaks, mis enamus riikide puuduvad (tuludeklaratsioon, internetipank, kõikvõimalikud menetlusplatformid jne). Ühesõnaga on muutunud oluliselt kättesaadavamaks ja kiiremaks.“ (A. Kivi, suuline vestlus, 09.02.2018)

Uurides kas ja kuidas e-teenuse kasutamine muudab ekspertide arvates teenust, tulid vastused ka küllaltki sarnased ning seal tõstatusid näiteks ühtsete vormingute teema.

„Ühtsed vormingud, areng on olnud suur ja halduskoormuse pool ja areng on olnud suur. andmevahetuskiiirus samuti väga suur. E-teenuse mugavus on ülioluline“ (T. Pörn, suuline vestlus, 15.02.2018)

„Drastiliselt on muutus pigem mugavuses ja kiiruses. Mugavus ja aeg on see mida sa saad investeerida edasi. Klubid saavad Sportlizeri abil säästa aega ja raha ja tegeleda klubi ja

sportlaste arendamisega. Ressursside puudus on muidu oluline.“ (J. Saks, suuline vestlus, 07.03.2018)

„Hea teenuse disaini puhul võib mõni teenus muutuda peaaegu nähtamatuks ja arvatavasti saaks avalik sektor muuta mõned teenused selliseks, kus inimene üldse sekkuma ei pea. Tehniliselt oleks võimalik osad toetused, näiteks ranitsatoetus, pensioni toetus isegi kuni tuludeklaratsioonini välja, teha automaatseks. Seda suure tõenäosusega aga lähiajal ei juhtu, sest see tõstaks oluliselt üldist kulubaasi. Teisest küljest paljud pessimistid räägivad, et inimlik pool ja suhtlemine kaob ära. Eks ka selles on omajagu tõtt aga hea teenuse puhul saab vajaliku inimliku poole säilitada.“ (A. Kivi, suuline vestlus, 09.02.2018)

Ekspertidel paluti hinnata ka seda, et kas ja kuidas võiks e-teenus mõjutada vigade hulka asjaajamises? Vastustes toodi välja automaatkontrollid süsteemile ning vigade leidmise ja parandamise kiirus.

„Kolossaalselt on vigu elektroonilisel esitamisel vähem. Isikukoodi identifitseerimisel on kõik oluliselt lihtsam. Spordiregistris on andmed kutseregistris. Andmete tõepärasuse kontroll. Juhuslikke vigu on vähem kui sihilikke vigu. Kahjuks tehakse tahtlikke ja sihilikke vigu ka, et süsteemi ja teenust petta. Näiteks andmete ja treeneri andmesuhtluse võrdlus ja kontroll. Sporditulemuste andmebaas on hea näide, kuidas tulemused tulevad ühtsest süsteemist. Andmete võrdlus kõige olulisem.,, (V. Ulp, K. Ulp, suuline vestlus, 06.02.2018)

E-teenuste pakkumine üldisemalt ning selle mõju riigile oli järgmiseks teemaks ekspertidega intervjuul. Enamus olid väga uhked riigi ja selle pakutavate e-teenuste üle ja pidasid oluliseks nende pidevat arendustööd.

Intervjuudes uuriti ekspertidelt, et mida tuleks nende arvates teha e-teenuse arendamiseks esimeses järjekorras, et e-teenusega kaasneks suurem ajasääst ja kulude kokkuhoid ja/või kvaliteedi tõus ning nad järjestasid etteantud omadusi 10-palli süsteemis. Tulemused on kokku toodud tabelis 4. Nagu näha, siis kõik kuus eksperti olid täiesti samal meelel, et kõige olulisem omadus on e-teenuse turvaline keskkond. Ka lihtsust kasutamisel ning teenuse kättesaadavust peeti väga oluliseks. Kõige madalama hinnangu ehk olulisuse

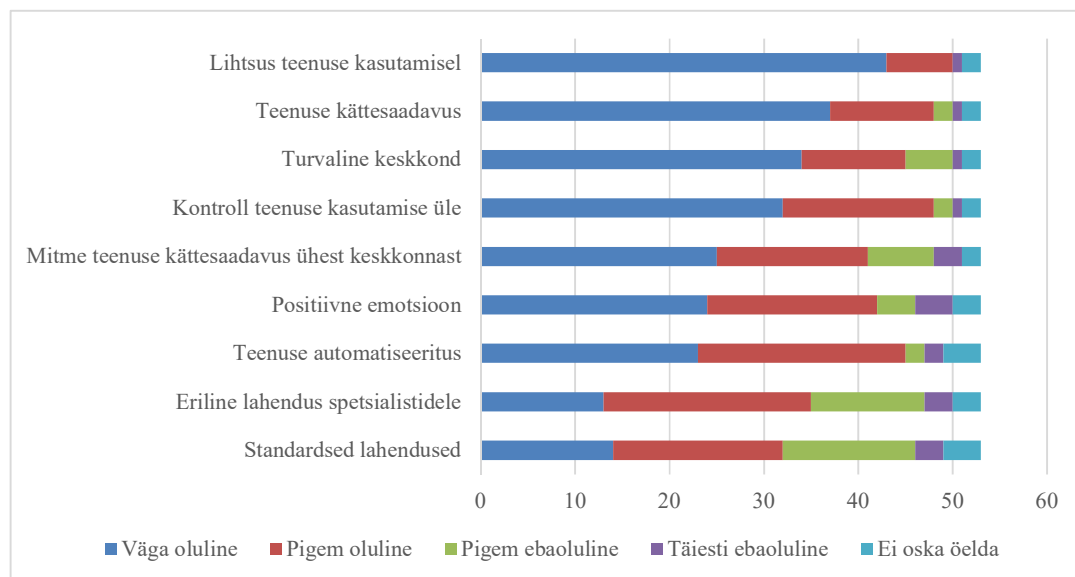
mõttes mitte nii aktuaalsed, olid mitme teenuse kättesaadavus ühest keskkonnast või spetsialistidele erilise lahenduse pakkumine.

Tabel 4. Intervjueeritavate hinnangud e-keskkonna omaduste kohta

| E-teenuse omadused | Intervjueeritavate vastused | | | | | | keskmine |
|---|-----------------------------|----|-----|----|----|----|----------|
| | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | |
| Turvaline keskkond | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10,0 |
| Lihtsus teenuse kasutamisel | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 9 | 9,8 |
| Teenuse kättesaadavus | 10 | 9 | 10 | 9 | 10 | 10 | 9,7 |
| Teenuse automatiseeritus | 10 | 8 | 9 | 8 | 9 | 8 | 8,7 |
| Kontroll teenuse kasutamise üle | 7 | 8 | 6,5 | 8 | 9 | 10 | 8,1 |
| Positiivne emotsioon | 8 | 8 | 7 | 9 | 7 | 8 | 7,8 |
| Standardsed lahendused | 5 | 8 | 7 | 10 | | 8 | 7,6 |
| Mitme teenuse kättesaadavus ühest keskkonnast | 6 | 8 | 7 | 6 | 6 | 7 | 6,7 |
| Eriline lahendus spetsialistidele | 5 | 7 | 7 | 7 | 6 | 8 | 6,4 |

Allikas: autori koostatud

Ka ankeetküsitluses oli sarnane järjestusküsimus e-teenuste olulisemate omaduste kohta. See küsimus oli mõeldud vastajatele, kes hetkel veel ei kasuta ühtegi keskkonda. Vastused sarnanevad väga eksperthinnangutega, kus esikolmik on sama (vt joonis 9).



Joonis 9. Teenuse omaduste olulisus vastajate hinnangul (N=52) (autori koostatud)

Ekspertidel paluti ka anda hinnang selle kohta, millest nad kõige enam puudust tunnevad huvihariduse e-teenuse juures. Kaks vastajat ei tundnudki millestki puudust, kuna ise ei kasuta neid teenuseid igapäevaselt.

„Sportlyzeri seisukohalt on palju puudusi, mis on seni puudu. Tootearendusel suhtleme palju klientidega, et saada teada ja kaardistada kliendi vajaduspõhiseid lahendusi. Eesti kontekstis – kui sportlane on ühes klubis ja liigub teise klubisse, siis on võimalik lapse kogu treeningajalugu kanda edasi. Jääb maha aastate pikkune treeningute ja tegevuste kogumine. Sportlase konto ja info olemasolu. Liidestamise küsimused teiste riiklike andmebaasidega ei ole väga tegelenud. Kuna need on tuleviku suunad, mis seotud toote arendamisega.“ (J. Saks, suuline vestlus, 07.03.2018)

Spordis on pilt oluliselt selgem. Üldises huvitegevuses puudub üldine suurem kontroll ja võrdlusmehhanism. Kuna andmeid kasutatakse erinevatel eesmärkidel. Huvihariduse toetuse riiklik 16 miljonit, spordile läks 20%. pehmetele väärtustele jagatakse raha enam, mis aga mõõdetavam. Huvihariduses tehakse spordile liiga.“ (V. Ulp, K. Ulp, suuline vestlus, 06.02.2018)

“Puudub ühtne platform ja info on killustunud. .“ (A, Kivi, suuline vestlus, 09.02.2018)

Ärimudeli koostamisel või ettevõtte algatamise planeerimisel on oluline osa ka finantsprognoside tegemine, mille aluseks on hea võtta reaalsed kliendiuuringu tulemused, kus on küsitud kliendilt hinda, mida ta oleks nõus maksma. Ühe teemana oli seega ka ekspertuuringus realistlik kulu igakuiselt e-platformile. Sooviti teada saada, mis võiks olla hind nii huvikoolile kui kasutajale.

„Põhiplatformi kasutamine peaks olema tasuta ja võimalikult paljudele kättesaadav. Klubid on nii erineva võimekusega. Erilahendused vajadusepõhiste eest võiks raha küsida. Spordiregistri ja äriregistri ühildumine oleks huvitav ja säästaks aega. Kui see säästab palju aega ja muudab organisatsiooni efektiivsemaks, siis on kindlasti huvi olemas ja rahaline võit. Mina ise oleksin uuendusmeelne.“ (V. Mäe, suuline vestlus, 09.03.2018)

„Mingid baasteenused peaksid olema tasuta. Kui kohalikud omavalitsused või spordiklubid soovivad tellida erilahendusi, siis see on sobiv ja tasulisena. Näiteks 1 eur ühe lapse kohta aastas. Seega Tallinn maksaks umbes 100 000 aastas., (T. Pürn, suuline vestlus, 15.02.2018)

„Sportlyzeri näitel on näha, et e-teenuse eest ei ole inimene huvitatud midagi lisaks tasuma. Lisa-vidinate eest ollakse valmis maksma, näiteks lisa teavitused ja lisa aruandlus. Kui riik on pannud kohustuse ja platform on riiklikult kohustuslik, siis peab see olema tasuta. Võimekamad klubid tarbiks ilmselt ka tasulisi lisa-teenuseid.“ (V. Ulp, K. Ulp, suuline vestlus, 06.02.2018)

Diskussioon tekkis ka valdkondade kohta, et milliseid trenne/huviringe platformil kaasata. Ekspertidelt uuriti, et kas nende arvates on erinevust näiteks muusikakooli või jalgpalli treeningute e-platformil ja miks nad nii arvavad. Üldiselt oldi seisukohal, et erinevust väga ei ole ja platform peaks sobima kõikidele teatud muganduste või erinevate liidestega.

„Spordivaldkonnast on super näide olemas. Selline koostöö on võimalik. Ilmselt oleks ka valdkondade ülene koostöö kindlasti võimalik. Pigem soosiks sellist arengut, täna seda ei ole. Kultuuri valdkonnad on mingi standardiseeritus, kuid spordisuunaliste arendustega see kindlasti ühildatud ei ole. Spordiregister, ja N kultuuri register – see oleks lihtsam vaadata ühistegevuse suunas.“ (V. Mäe, suuline vestlus, 09.03.2018)

„Loogiline tundub alustada sealt, kus nõudlus kõige suurem. Kui räägime huvitegevusest, siis tegelikult baasküsimused on suhteliselt sarnased. Ideaalis võiks teenuse üldarhitektuur olla selline, mis arvestab üldise vajadusega ja mida on võimalik vastavalt erialale spetsiifilisemaks muuta. Loogiline oleks koostööd teha andmebaasidega, mis samale sihtrühmale loodud ja igapäevaselt ka vanemate poolt kasutatavad (näiteks e-kool).“ (V. Mäe suuline vestlus, 09.03.2018)

Enamasti ühtisid kvantitatiivse uuringu tulemused ja vastajate hinnangud eksperthinnangutega. Tänu ekspertide vastustele sai põhjalikumalt ning sügavamalt teemat uurida.

2.3. Järeldused ja ettepanekud eActive käivitamiseks Timmons'i mudeli alusel ning väljatöötatud teenindusplaan

Järgnevalt pannakse kokku teooriast tulenevad seisukohad läbiviidud uuringu tulemustega ja luuakse eActive käivitamiseks vajalik mudel. Käesoleva töö aktuaalsus toodi välja töö sissejuhatuses ning see on ka osaliselt Timmons'i mudeli ärivõimaluse tekke alus. Antud keskkond annab võimaluse luua nii kliendile (spordiklubile) kui ka lõpptarbijale (lapsevanemale/kasutajale) olulist lisaväärtust. Tegemist on väga kindla probleemiga, lahendades nii huvikooli kui lapsevanema valupunktid omavahelises kommunikatsioonis. Hinnastamise suhtes on klient (huvikool) siiski väga ettevaatlik ja pigem ei soovi kulusid suurendada.

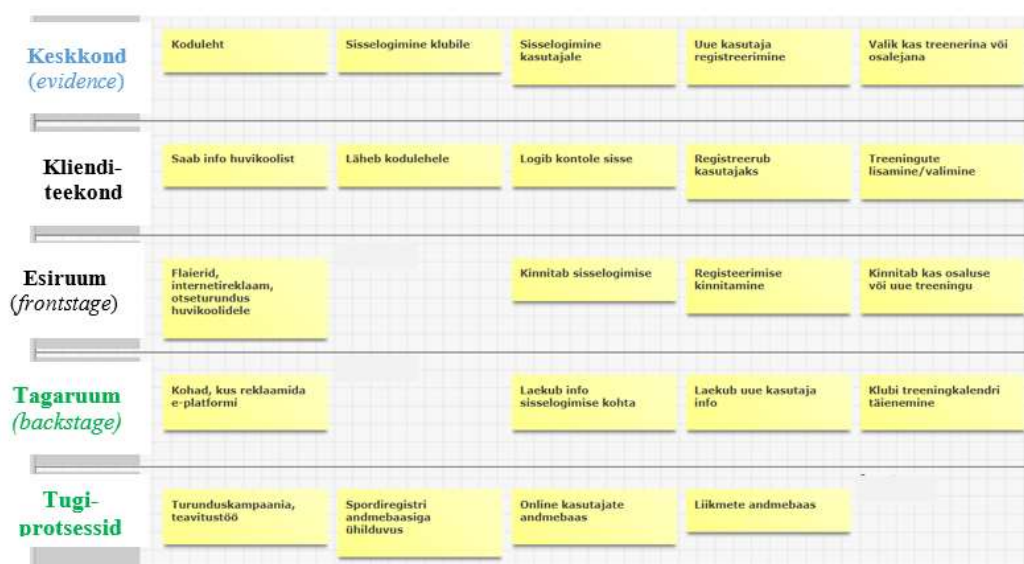
Timmons'i mudeli eelduseks on ka turu olemasolu (vt lk 11 loetelu) – uuring kinnitas, et huvi on teenuse vastu olemas ning vaadates vastajate tegutsemise aega, siis on tagatud ka jätkusuutlikkus. Selle tagamiseks on olulisel kohal Timmons'i mudeli järgmine aspekt ehk ressursid. eActive alustamiseks on olemas kesksel kohal olev äriplaan, tehtud põhjalik keskkonna uuring baasinformatsiooni saamiseks ning idee algatajatel on olemas ka isiklik algkapital investeerimiseks. Samuti on välja valitud meeskond, kes on oma valdkonnas spetsialistid ja ettevõtte omanik-juhina omab pikaajalist juhtimis- ning mentorkogemust. Partneritena on kaasatud käesoleva uuringu ekspertintervjuudes osalenud Pärnumaa Spordiliit ja Tallinna Spordi ning noorsoamet ning Eesti Spordiregister. Timmons'i mudeli teooria kohaselt ei pea alustamisel kõiki vajaminevaid ressursse olemas olema, seega eActive asutaja saab hilisemates faasides tegeleda lisafinantseerimise otsimisega, kui see peaks vajalikuks osutuma.

Kolmanda teemana on Timmons'i mudelis kajastatud meeskonna teema. Spinelli, Necki ja Timmons'i (2007, lk 8) hinnangul võib ka üksikettevõtja olla edukas aga suurem osa kiire kasvuga ettevõtetest alustavad ikka komplekteeritud ja läbimõeldud meeskonnana.

Timmons rõhutab oma mudelis omanik-juhti (vt lk 12), kellel on oskus formuleerida visiooni ja seejärel olla juht ja inspireerija, veendes ning meelitades võtmeisikuid.

eActive asutajal on piisavad kogemused juhina ning valdkonnateadmised ja kontaktid, et antud idee reaalselt ellu viia. Asutaja on kohusetundlik, avatud kogemustele, ekstravertne ning emotsionaalselt stabiilne. Samad iseloomumadused on toodud välja ka hea meeskonna asutaja kirjelduses teooriaosas (lk 13).

Timmons'i mudel (vt joonis 3, lk 11) keskendus kolmele aspektile, näidates neid sõltuvuses äriplaanist, heast kommunikatsioonist ning juhtettevõtja käitumisest. eActive asutamisel saab edukalt lähtuda sellest mudelist, kuna kõik on läbi mõeldud ning analüüsi tulemusel saab prognoosida alustava ettevõtte edu.



Joonis 10. Teenusplaani eActive platformile (autori koostatud).

Teenusplaani koostamisel (joonis 10) tuli läbi mõelda nii füüsilise keskkonna teema kui ka klienditeekond. Kliendina saab vaadata käesolevas juhtumises nii huvikooli esindajat kui ka lapsevanemat/huviringis osalejat. Vastavalt siis eelnevale kogemusele peab klient kas registreeruma või sisse logima. Sisse logimiseks on võimalik kasutada nii ID-kaarti, Mobiil-ID-d kui ka erinevaid sotsiaalmeedia kontosid. Sisse logimine tuleb teha võimalikult lihtsaks aga samas peab jälgima ka isikuandmekaitsest tulenevaid nõudmisi, et info valedesse kättesse ei läheks.

Tugiprotsessidena on välja toodud näiteks turundustegevused ja teavitustöö ning lisaks võimalus ühildada loodav platform Spordiregistriga. Üheks loodava e-teenuse eeliseks ongi andmebaas, mis ühendab endas võimalikult suurt kogust vajalikku valdkonna informatsiooni. Lisaks enda poolt kogutavatele andmetele, on oluline saada või vajadusel jagada informatsiooni ka teiste huvikoolide (või huvigruppidega). Kõige enam tuleb tegeleda platformi turvalisuse tagamisega, seega jõutakse siin jällegi õige meeskonna valimise teema juurde, mida kirjeldasid teoorias Timmons & Spinelli (2007, lk 293).

Uuringu tulemustest lähtuvalt oleks eActive platformi loomine realistlik projekt ning lähtudes eelnevalt väljatoodud teoreetilistest seisukohtadest ning uuringu tulemusest, on selle teostumine võimalik. Platformi vajalikkus on tõestatud nii eksperthinnanute kui huvikoolide esindajate sõnadega. Samas ei olnud huvigrupid ise valmis e-teenuse eest tasuma, mis tähendab, et koostööd ja alginvesteeringu saamiseks tuleb koostööd teha riiklike institutsioonidega (näiteks kohalike omavalitsuste ja Spordiregistriga). Antud teemat on võimalik edasi arendada ja süüvida sügavamale ning viia läbi põhjalikuma huvigruppide uuringu.

KOKKUVÕTE

Käesoleva lõputöö raames koostati huvihariduse valdkonnas alustavale ettevõtte e-teenuse mudel ning teenindusplaan. eActive on ettevõtte, mis hakkab pakkuma e-teenust platformina huvikoolidele. Ettevõtte alustamisel on oluline läbi mõelda kõik kriteeriumid, analüüsides kõiki huvigruppe.

Protsessijuhtimise alapeatükk kirjeldas täpsemalt, et kuigi ettevõtte asutamist saab vaadata kui projekti, siis ettevõtte käivitamisel tuleb kasutada protsessijuhtimisest tulenevaid meetodeid ja läbida kindlad etapid. Ettevõtte algatamisprotsessi saab vaadata kui projekti, millel on algus ning lõpp. Timmons'i mudel keskendus aga eelkõige kolmele alusele, olles sõltuvuses äriplaanist, kommunikatsioonist ning ettevõtja käitumisest.

Teine alapeatükk keskendus teenuse võrdlusele tootega, tuues välja ka e-teenuste eripära ja teenuse arendamise protsessi. Teenindusplaani kirjeldus ja teooria andis võimaluse empiirilises osas välja töötada soovitud alustava ettevõtte loomiseks.

Uuringus kasutati nii kvantitatiivset kui kvalitatiivset uurimismeetodit. Kvantitatiivse uuringu aluseks oli küsimustik, mida levitati elektroonselt huvikoolide esindajate hulgas. Intervjuukava koostati samade küsimuste baasil, mida kvantitatiivse meetodiga hiljem sooviti suuremalt valimilt uurida. Intervjuudele lisati teooriast ning tegevusvaldkonnast tulenevaid spetsiifilisi küsimusi ja lisaks ka kvantitatiivne osa, et võrrelda huvikoolide esindajate ning potentsiaalsete kasutajate ootusi. Intervjuud viidi läbi kuue eksperdiga.

Lõputöö eesmärk oli konstrueerida eActive teenuse mudel ja sh töötada välja ettevõtte asutamise kava. Eesmärk sai täidetud ning antud töö võib kasulik olla ka kõigile teistele alustavatele ettevõtjatele, kes plaanivad siseneda e-teenuste turule. Töös kavandatud mudel aitab pakkuda turunõudlusele vajaminevat teenust.

VIIDATUD ALLIKAD

- Acs, J. Z., & Audretsch, B. D. (2005). *Handbook of Entrepreneurship Research*. Virginia: Springer Science & Business Media Inc.
- Barney, B. J., Hesterly, S. W. (2009). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts*. 3rd edition. London: Prentice Hall.
- Baron, R., A., & Shane, S., A. (2008). *Entrepreneurship: A Process Perspective*, 2nd Edition. Mason: Thomson/South-Western.
- Bitner, M.J., Ostrom, A.L. and Morgan, F.N. (2008). Service blueprinting: a practical technique for service innovation. *California Management Review*, 50, 3, 66-94.
- Bolton, R., & Saxena-Iyer, S. (2009). Interactive Services: A Framework, Synthesis and Research Directions. *Journal of Interactive Marketing* (Mergent, Inc.), 23(1), 91-104. Retrieved from <http://www.ruthnbolton.com/Publications/BoltonSaxena-IyerInteractiveServices.pdf>
- Burström, T.A., Jacobsson, M., and Wilson, T.L. (2014). Integrating service practice into Project management: a matter of 'do or die'? *International Journal of Managing Projects in Business*, 7, 1, 5-22.
- Covin, J. G., Green, K.M., & Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation – sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 30 (1), 57-81.
- Davenport, T.H., & Short, J.E. (1990). The new industrial engineering: information technology and business process redesign, *The Sloan Management Review*, 31 (4), 11-27.
- Ghuri, P., Grønhaug, K. (2004). *Äriuurigute meetodid*. Tallinn: Külim.
- Gibbons, S. (2017). Service Blueprints: Definition. Evidence-Based User Experience Research, Training, and Consulting. Retrived from: <https://www.nngroup.com/articles/service-blueprints-definition/>

- Gimbert, X., Bisbe, J., Mendoza, X. (2010). The Role of Performance Measurement Systems in Strategy Formulation Processes. *Strategic Performance Measurement, Long Range Planning*, 43(4), 477–497.
- Gliedman, C., Leaver, S. & Gaynor, E. (2007). *Trends 2007: eService is customer service*. Forrester Research Report.
- Greiner, L.E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 50, 37–46.
- Grönroos, C. (1988). Service Quality: The Six Criteria Of Good Perceived Service. *Review of Business*, 9 (3), 10.
- Gulledge Jr, T. R., & Sommer, R. A. (2002). Business process management: public sector implications. *Business Process Management Journal*, 8(4), 364-376.
- Han, Q. (2010). *Practices and principles in Service Design. Stakeholders, knowledge and Community Design*. Doctoral Thesis, University of Dundee.
- Haridussilm. (2018). Huviharidus. Loetud aadressil <http://haridussilm.ee/>
- Harvard University Office of Technology Development. (2011). *Startup Guide. An entre-preneur's guide for Harvard University faculty, graduate students, and postdoctoral fellows*. Retrieved from http://otd.harvard.edu/upload/files/OTD_Startup_Guide.pdf
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2005). *Uuri ja kirjuta*. Tallinn: Medicina.
- Howitt, M., McManus, M. (2014). Creating the service design interface. *Management Services*, 58, 4, 38-44.
- Hultgren, G., Eriksson, O. (2013). The e-service concept as social interaction through the use of IT systems. *International Journal on Information Technology, Action, Communication and Workpractices*, 7, 2, 121-141.
- Kalvet, T., Tiits, M., & Hinsberg, H. (toimetajad) (2013). *E-teenuste kasutamise tulemuslikkus ja mõju*. Tallinn: Balti Uuringute Instituut ja Poliitikauuringute Keskus Praxis.
- Kasutajasõbralike e-teenuste disainimine Maanteeameti näitel. Käsiraamat avalikule sektorile*. Tallinn: Ziraff. Loetud aadressil https://www.ria.ee/public/publikatsioonid/E-teenuste_disainimise_kasiraamat.pdf
- Katzenbach, J. R. (1997). The Myth of the Top Management Team. *Harvard Business Review*, 75 (6), 84.

- Kelleher, C., Peppard, J. (2009). The web experience – trends in e-service. UK: Cranfield School of Management.
- Kiik, T. (2016). *Projektitöö rakendamise kogemused Eesti organisatsioonides*. (Lõputöö). Tartu, Tartu Ülikooli Pärnu kolledž.
- Kirzner, K. (1997). *How Markets Work: Disequilibrium, Entrepreneurship, and Discovery*. Institute of Economic Affairs; London.
- Krishnan, J.J., Malick, T.V. (2015) A Study on Marketing Services. *International Journal of Engineering and Management Research*, 5, 6, 421-423, ISSN (ONLINE): 2250-0758.
- Kuura, A., Blackburn, R. A., & Lundin, R. A. (2014). Entrepreneurship and projects – Linking segregated communities. *Scandinavian Journal of Management*, 30 (2), 214-230. doi:10.1016/j.scaman.2013.10.002
- Kuura, A., Lundin, R.A. (2018). Process perspectives on entrepreneurship and projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, <https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2017-0165>
- Laherand, M.-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: OÜ Infotrükk.
- Lundin, R. A., Arvidsson, N., Brady, T., Ekstedt, E., Midler, C., & Sydow, J. (2015). *Managing and Working in Project Society: Institutional Challenges of Temporary Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- McKenna, P. J., Maister, D. H. (2003). *Esimene võrdsete seas: kuidas juhtida tippspetsialistide meeskonda*. Tallinn: Pegasus.
- Milton, S.K., Johnson, L.W. (2012). Service blueprinting and BPMN: a comparison. *Managing Service Quality: An International Journal*, 22, 6, 606-621, doi.org/10.1108/09604521211287570
- Minnick, D.J., Ireland, R.D. 2005. Inside the new organization: a blueprint for surviving restructuring, downsizing, acquisitions and outsourcing. *Journal of business strategy*, 26 (1), 18-25, DOI 10.1108/02756660510575014
- Neppi, G. (2016). *Noortele pakutavate avalike huviteenuste arendamine Mustamäe Avatud Noortekeskuse näitel*. (Magistritöö). Tartu Ülikooli Pärnu kolledž.
- Protsess (2016). Eesti keele seletav sõnaraamat. Loetud aadressil: <http://www.eki.ee/dict/ekss/index.cgi?Q=protsess&F>

- Tammur, A. (2014). Rahvastikuproгноos aastani 2040. Statistikaamet. Loetud aadressil: <https://www.slideshare.net/Statistikaamet/alis-tammur-rahvastikuproгноos-aastani-2040>
- Savelsbergh, C. M. J. H., van der Heijden, B. I. J. M., Poell, R. F. (2010). Attitudes towards factors influencing team performance: A multi-rater approach aimed at establishing the relative importance of team learning behaviors in comparison with other predictors of team performance. *Team Performance Management*, 16, (7/ 8), 451- 474.
- Sermat, V. (1994). Väikesed grupid ühiskonnas. *Akadeemia*, 7, 1347-1371.
- Shane, S.A. (2000). Prior knowledge and Discovery of Entrepreneurial Opportunities. *Organization Science*, 11 (4), 448-469.
- Shane, S.A. (2004). *A general theory of entrepreneurship. The Individual-Opportunity Nexus*. Northampton: Edward Elgar.
- Spinelli, S. Jr., Neck H. M., & Timmons, J. A. (2007). The Timmons Model of the Entrepreneurial Process. *Entrepreneurship: the engine of growth*, 2, 1-18.
- Szkuta, K., Pizzicannella, R., & Osimo, D. (2014). Collaborative approaches to public sector innovation: A scoping study. *Telecommunications Policy*, Vol. 38(5/6), 558-567. doi: 10.1016/j.telpol.2014.04.002
- Steyaert, C. (2007). 'Entrepreneurship' as a conceptual attractor? A review of process theories in 20 years of entrepreneurship studies. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19, 453–477. DOI: 10.1080/08985620701671759
- Söderlund, J. (2011). Pluralism in Project Management: Navigating the Crossroads of Specialization and Fragmentation. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 153-176. doi:10.1111/j.1468-2370.2010.00290.x
- Zhao, Y. L., & Benedetto, C. A. D. (2012). Designing Service Quality to Survive: Empirical Evidence from Chinese New Ventures. *Journal of Business Research*, 66, 1098–1107.
- Timmons, J. A., Spinelli, S. (2007). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st century*, 7-th Edition. McGraw-Hill/Irwin, Boston.
- Vatter, K. (2014). *Start-up ettevõtete toimivad ettevõtlusprotsessid Timmons'i mudeli põhjal Eesti IT start-up ettevõtete näitel*. (Bakalaureusetöö). Tartu, Tartu Ülikool, Majandusteaduskond.

- Wauters, P., & Colclough, G. (2006). Online Availability of Public Services: How Is Europe Progressing? Web survey on electronic public services. Retrived from: http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/2005/doc/highlights/whats_new/capgemini4.pdf
- World Bank Group. (2016). Doing Business 2017: Equal Opportunity for All. Washington, DC: World Bank. Retrived from: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/25191>
- Worthington, I., & Britton, C. (2003). The Business Environment. Leicester: FT Prentice Hall.
- Vurma, S. (2016). *Avalike e-teenuste regulatsioon Eesti õiguses*. (Magistritöö). Tartu, Tartu Ülikool, Õigusteaduskond.

Lisa 1. Intervjuu kava ekspertgrupile

Küsimustik baseerus Kalvet, Tiits, & Hinsberg (2013) küsimustikule.

1. Kui palju aega võiks kuluda keskmiselt e-teenuse kasutamiseks ühe kasutuskorra (seansi) kohta (aega minutites ühe kasutuskorra kohta)? Kasutuskorrana mõistame vahemikku teenuse kasutuskeskonda sisselogimisest kuni keskkonnast väljalogimiseni.
2. Kui teenus ei oleks kättesaadav e-teenusena, kui suureks hindate oma transpordi- ja muid otseseid rahalisi kulusid teenuse kasutamiseks vastava(te)s asutus(t)es. Palun hinnake ühe kasutuskorra (seansi) kohta eurodes.
3. Mitu korda nädalas (umbes) toimuvad keskmiselt erinevad huviringid?
4. Millised võiks olla Teie arvates peamised takistused, mis ei võimalda e-teenusest (suuremat) ajasäästu, kulude kokkuhoidu ja/või kvaliteedi tõusu saavutada?
5. Kas ja kuidas on e-teenusena muutunud Teie jaoks (avalike) teenuste kättesaadavus? Kättesaadavuse all peetakse silmas vajaduse kadumist asutusse kohale minemiseks, võimalust teenust kasutada Teile sobivamal ajal jne.
6. Kas ja kuidas e-teenuse kasutamine muudab Teie arvates teenust? Näiteks ametiasutuse taotluse vorm täidetakse automaatselt pärast isiku elektroonilist tuvastamist juba olevate andmetega, asutus kooskõlastab inimese taotluse teiste asutustega, nõudmata inimeselt teiste ametiasutuste tõendeid ja nõusolekuid.
7. Kas ja kuidas võiks e-teenus mõjutada vigade hulka asjaajamises? (Näiteks mõjutanud vigade arvu menetlusprotsessis.)
8. Kas ja kuidas võiks mõjutada e-teenuse pakkumine Teie hinnangut Eesti riigi toimimisele?
9. Mida tuleks Teie arvates teha e-teenuse arendamiseks esimeses järjekorras, et e-teenusega kaasneks (suurem) ajasääst ja kulude kokkuhoid ja/või kvaliteedi tõus? Palun täpsustage Kui oluliseks peate e-teenuse pakkumisel järgmisi omadusi ja hinnake 10-palli süsteemis, kui oluliseks neid peate? Teenuse automatiseeritus, Lihtsus teenuse kasutamisel, Kontroll teenuse kasutamise üle, Teenuse kättesaadavus, Standardsed lahendused, Turvaline keskkond, Mitme teenuse kättesaadavus ühest keskkonnast, Positiivne emotsioon, Eriline lahendus spetsialistidele
10. Millest tunnete kõige enam puudust huvihariduse e-teenuse juures?
11. Milliseid liideseid/funktsioone eeldate e-platformilt?
12. Kui palju peaks olema realistlik kulu igakuiselt e-platformile? Hind huvikoolile, hind kasutajale?
13. Milliseid trenne/huviringe platformil kaasata? Kas Teie arvates on erinevust näiteks muusikakooli või jalgpalli treeningute e-platformil ja miks nii arvate?

Lisa 2. Küsimustik teenuse potentsiaalsetele kasutajatele: huvikoolide ja spordiklubide esindajad

Tere hea huvikooli esindaja!

Olen Tartu Ülikooli Pärnu kolledži tudeng ning vajan Teie abi oma lõputöö kirjutamisel. Töö teemaks on "E-teenust pakkuva ettevõtte käivitamine eActive näitel". Vastused on anonüümsed ning neid kasutatakse vaid üldistatud kujul. Olen Teile väga tänulik kui leiate 5-10 minutit antud küsimustiku täitmiseks.

Lugupidamisega
Kaupo Torro

1. Kas kasutate mõnda e-teenust oma huviringi/treeningute planeerimisel/korraldamisel?

- Jah
- Ei

1 osa. Järgnevatele küsimustele vastavad vaid need, kes on kasutanud e-teenuseid. (Kui ei ole kasutanud, siis liikuge 2 osa juurde).

2. Millist platformi kasutate _____

| | |
|---|------------------------------------|
| | |
| 3. Mitu korda aastas/kuus Te eelpoolnimetatud e-teenust keskmiselt kasutate? | ___ korda kuus ___ korda aastas |
| 4. Kui palju Teil kulub keskmiselt aega e-teenuse kasutamiseks ühe kasutuskorra (seansi) kohta? Palun hinnake aega minutites ühe kasutuskorra kohta. Kasutuskorrana mõistame vahemikku teenuse kasutuskeskkonda sisselogimisest kuni keskkonnast väljalogimiseni. | ___ minutit |
| 5. Kui palju Teil kuluks aega sama teenuse kasutamiseks kui Te ei teeks seda e-teenuse vahendusel? Siia alla käib ka Teie ajakulu, mis kaasneks (erinevate) ametiasutus(t)e külastamiseks. Palun hinnake minutites ühe kasutuskorra kohta. | ___ minutit |
| 6. Kui teenus ei oleks kättesaadav e-teenusena, kui suureks hindate oma transpordi- ja muid otseseid rahalisi kulusid teenuse kasutamiseks vastava(te)s asutus(t)es. Palun hinnake ühe kasutuskorra (seansi) kohta eurodes. | ___ € |

7. Millised on Teie jaoks peamised takistused, mis ei võimalda e-teenusest (suuremat) ajasäästu, kulude kokkuhoidu ja/või kvaliteedi tõusu saavutada? Juhul kui Teil on täpsustusi mõne eelneva vastuse kohta, sisestage need palun siia.

Lisa 2. järg

8. Kuidas on e-teenusena muutunud Teie jaoks teenuse kättesaadavus? Kättesaadavuse all peetakse silmas vajaduse kadumist asutusse kohale minemiseks, võimalust teenust kasutada Teile sobivamal ajal jne.

- on muutunud väga palju kättesaadavamaks
- on muutunud palju kättesaadavamaks
- on muutunud vähe kättesaadavamaks
- ei ole üldse muutunud kättesaadavamaks
- ei oska öelda

9. Kuidas on e-teenusena muutunud Teie jaoks teenuse kasutamise lihtsus? Näiteks ametiasutuse taotluse vorm täidetakse automaatselt pärast isiku elektroonilist tuvastamist juba olevate andmetega, asutus kooskõlastab inimese taotluse teiste asutustega, nõudmata inimeselt teiste ametiasutuste tõendeid ja nõusolekuid.

- on muutunud väga palju lihtsamaks
- on muutunud palju lihtsamaks
- on muutunud vähe lihtsamaks
- ei ole üldse muutunud lihtsamaks
- ei oska öelda

10. Kuidas on e-teenus mõjutanud vigade hulka asjaajamises? Näiteks mõjutanud vigade arvu menetlusprotsessis.

- on vähendanud vigade arvu väga palju
- on vähendanud vigade arvu palju
- on vähendanud vigade arvu mõnevõrra
- ei ole muutunud
- on suurendanud vigade arvu mõnevõrra
- on suurendanud vigade arvu palju
- ei oska öelda

11. Kuidas on e-teenuse pakkumine mõjutanud Teie hinnangut Eesti riigi toimimisele?

- on muutunud väga palju positiivsemaks
- on muutunud palju positiivsemaks
- on muutunud mõnevõrra positiivsemaks
- ei ole muutunud
- on muutunud mõnevõrra negatiivsemaks
- on muutunud palju negatiivsemaks
- ei oska öelda

12. Mida tuleks Teie arvates teha e-teenuse arendamiseks esimeses järjekorras, et e-teenusega kaasneks (suurem) ajasääst ja kulude kokkuhoid ja/või kvaliteedi tõus?

Lisa 2 järg.

2. osa – huvikoolid, kes ei ole kasutanud e-teenuseid võimaldavat platformi

2.b Kas olete mõelnud võtta kasutusele e-teenuste platformi? Jah, Ei, Pole mõelnud

3.b Mis on olnud suurimaks takistuseks, miks te ei ole seda siiani teinud?

4.b Palun täpsustage Kui oluliseks peate e-teenuse pakkumisel järgmisi omadusi?

| | Väga oluline | Pigem oluline | Pigem ebaoluline | Täiesti ebaoluline | Ei oska öelda |
|---|--------------|---------------|------------------|--------------------|---------------|
| Teenuse automatiseeritus | | | | | |
| Lihtsus teenuse kasutamisel | | | | | |
| Kontroll teenuse kasutamise üle | | | | | |
| Teenuse kättesaadavus | | | | | |
| Standardsed lahendused | | | | | |
| Turvaline keskkond | | | | | |
| Mitme teenuse kättesaadavus ühest keskkonnast | | | | | |
| Positiivne emotsioon | | | | | |
| Eriline lahendus spetsialistidele | | | | | |

5.b Millest tunnete kõige enam puudust huvihariduse e-teenuse juures?

6.b Milliseid liideseid/funktsioone eeldate e-platformilt?

13. Kui palju olete nõus igakuiselt kulutama e-platformile?

14. Milliseid trenne/huviringe pakute?

15. Kus on Teie alaline tegevuskoht?

- Tallinn
- suur linn (Tartu, Pärnu, Narva, Kohtla-Järve)
- muu linn
- maa-asula (alevik, küla)
- väljaspool Eestit

16. Millises maakonnas asub Teie alaline tegevuskoht?

Harju maakond / Hiiu maakond / Ida-Viru maakond / Jõgeva maakond / Järva maakond / Lääne maakond / Lääne-Viru maakond / Põlva maakond / Pärnu maakond / Rapla maakond / Saare maakond / Tartu maakond / Valga maakond / Viljandi maakond / Võru maakond

17. Kui palju on Teie huvikoolis õpilasi?

18. Kui palju on Teie huvikoolis treenereid/õpetajaid?

Aitäh!

SUMMARY

STARTING E-SERVICE COMPANY BY THE EXAMPLE OF eActive PLATFORM

Kaupo Torro

The role and proportion of IT companies amongst start-ups has grown tremendously starting from the late 2000s until 2018. Creating innovative enterprises and its' positive impact on the growth of economy around the globe. According to the 2016 research of the World Bank Group we find out that Estonia is one of the most entrepreneurship-friendliest countries, where there is easy to start a business and keep it going. The country is highlighted as the next Silicon Valley of innovative companies, where regularly new and ambitious ideas and endeavors begin and evolve. New products, technologies and services evolve out of innovation. Rapid circulation, profit and the number of growth of work force can be viewed through ambition as well as target business goals towards exporting, which should guarantee financial growth.

Using E-services in the public sector has become a normality in the everyday life of Estonians. While we have a well-functioning e-school system between almost all regular schools, we are unable to say the same thing about schools who dedicate their curriculum towards fine arts. These schools lack unified e-society, which would be comfortable as well as fast for both the user as well as for the service provider. The database shows that the number of students in the arts, sports or music schools has been growing exponentially. It could easily mean that the number of students that don't have a clue how to use their free time is decreasing. In near perspective we can't assume that that the demand would be season-related, but considering the decreasing population of Estonia, we can in the long run presume that the demand is indeed decreasing. At one point the decreasing population will hit hard to the sport, art and music education and by that time

the founders and creators of the company called eActive are planning to enter to at least one extra market.

Research question of this study is to find out whether the creation of a unified e-school system is necessary and what is the model behind it.

The aim of this research is to construct a working e-service for the company eActive in conjunction with a well-functioning service plan by using the Timmons model. The planned model will hopefully supply a service which will satisfy the growing market plan.

In order to reach the goal of this research, the facts will be based on following research tasks:

- Bring forth the theoretical concept behind creating a business from the process leading point of view.
- Give an overview of project management during the starting period of the business as well as introduce the Timmons model or method.
- Bring forth the individual aspects of the organization that that supplies e-services and introduce the theoretical background behind service plan.
- Carry out a survey amongst interest groups to find out current state and demand in in schools specified in teaching fine arts.
- Come to a conclusion and give suggestions as well as create solutions to kick-start e-service in the field of fine arts education by constructing the service model as well as coming up with a plan for creating business.

In order to fulfill the goal as well as research assignments the author of this research has to familiarize with the specialized literature through books, scientific articles as well as work through the information publicized in the internet.

The sub-chapter of process management described exactly, that however creating a business can be viewed as a project, it is crucial to go through methods as well as phases that imply from project management. The creating process can be viewed as a project with its beginning and end. The Timmons model mainly concentrated on three base ideas

that are in direct dependence of business plan, communication as well as the behavior of the entrepreneur.

Second sub-chapter focused on the comparison between product and service and it brought out the individual qualities as well as the service development process. The description of the service plan in conjunction with its theory behind it gave an opportunity to work out suggestions and feedback for start-ups in the empirical section.

Both the quantitative as well as qualitative methods were used during the research. The basis behind the quantitative section poll was being used, which was spread over the representatives leading the schools of fine arts.

The interview was constructed based on the same questions that the quantitative method was trying to examine among the wider selection. Specific questions as well as quantitative sections that arouse from the theory and purview were added to the interview which helped to compare the expectations between the representatives of schools and potential users that hopefully will great the demand for it. Interviews were carried out with six experts in the field.

The purpose of this research was to construct the model behind eActive as well as elaborate the plan for starting the business. The goal was reached and the particular research could be beneficial to other starting businesses planning to enter the e-service market. The planned model in conjunction with the service plan could easily supply the needed service to the market demand.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Kaupo Torro,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose, E-teenust pakkuva ettevõtte käivitamine eActive näitel, mille juhendaja on Ilona Kandelin,
 - 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, 17.05.2018